

VYSOKÉ UČENÍ TECHNICKÉ V BRNĚ  
BRNO UNIVERSITY OF TECHNOLOGY

FAKULTA INFORMAČNÍCH TECHNOLOGIÍ  
ÚSTAV INFORMAČNÍCH SYSTÉMŮ

FACULTY OF INFORMATION TECHNOLOGY  
DEPARTMENT OF INFORMATION SYSTEMS

NÁSTROJ PRO MANAGEMENT PROCESŮ NA  
PLATFORMĚ SHAREPOINT

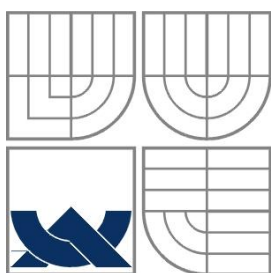
DIPLOMOVÁ PRÁCE  
MASTER'S THESIS

AUTOR PRÁCE  
AUTHOR

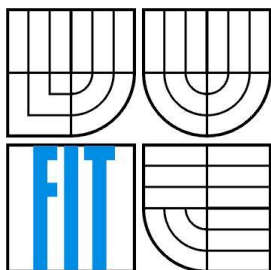
Bc. Bohumír Fajt

BRNO

2012



VYSOKÉ UČENÍ TECHNICKÉ V BRNĚ  
BRNO UNIVERSITY OF TECHNOLOGY



FAKULTA INFORMAČNÍCH TECHNOLOGIÍ  
ÚSTAV INFORMAČNÍCH SYSTÉMŮ

FACULTY OF INFORMATION TECHNOLOGY  
DEPARTMENT OF INFORMATION SYSTEMS

# NÁSTROJ PRO MANAGEMENT PROCESŮ NA PLATFORMĚ SHAREPOINT

PROCESSES MANAGEMENT TOOL ON SHAREPOINT PLATFORM

DIPLOMOVÁ PRÁCE

MASTER'S THESIS

AUTOR PRÁCE

AUTHOR

Bc. BOHUMÍR FAJT

VEDOUCÍ PRÁCE

SUPERVISOR

doc. RNDr. JITKA KRESLÍKOVÁ, CSc.

BRNO

2012

## **Abstrakt**

Tato diplomová práce se zabývá vytvořením nástroje pro management procesů na platformě SharePoint. Jejím cílem je vytvoření aplikace, která bude podporovat proces hledání nových příležitostí na trhu. Svým uživatelům bude poskytovat podporu a průvodce v tomto procesu.

## **Abstract**

This Master's thesis is concerned with the creation of a tool for the management of processes on the SharePoint platform. It is aimed at creating an application which will support the search process for new opportunities on the market. It will provide its users with support and guidance throughout the process.

## **Klíčová slova**

Management procesů, SharePoint, Business Accelerator, proces, SharePoint Designer, InfoPath

## **Keywords**

processes management, SharePoint, Business Accelerator, process, SharePoint Designer, InfoPath

## **Citace**

Fajt Bohumír: Nástroj pro management procesů na platformě SharePoint, diplomová práce, Brno, FIT VUT v Brně, 2012

# Nástroj pro management procesů na platformě SharePoint

## Prohlášení

Prohlašuji, že jsem tuto diplomovou práci vypracoval samostatně pod vedením Doc. RNDr. Jitky Kreslíkové, CSc.

Další informace mi poskytli Ing. Zdeněk Fiedler a Petr Klen

Uvedl jsem všechny literární prameny a publikace, ze kterých jsem čerpal.

.....  
Bohumír Fajt  
20.5. 2012

## Poděkování

Děkuji vedoucí diplomové práce Doc. RNDr. Jitce Kreslíkové, CSc. za metodické vedení, pedagogickou a odbornou pomoc při zpracování mé diplomové práce.

Dále děkuji firmě Allium, s.r.o. za vypsání tohoto tématu a poskytnutou spolupráci a podporu při psaní práce. Velké poděkování patří také Ing. Zdeňku Fiedlerovi a Petru Klenovi za vedení a podporu.

© Bohumír Fajt, 2012

*Tato práce vznikla jako školní dílo na Vysokém učení technickém v Brně, Fakultě informačních technologií. Práce je chráněna autorským zákonem a její užití bez udělení oprávnění autorem je nezákonné, s výjimkou zákonem definovaných případů.*

# Obsah

Obsah .....	1
1 Úvod.....	3
2 Platforma SharePoint .....	5
2.1 Portál .....	6
2.2 Stránky .....	6
2.3 Knihovny .....	6
2.3.1 Knihovna dokumentů.....	7
2.3.2 Knihovna obrázků.....	7
2.3.3 Knihovna formulářů.....	7
2.3.4 Knihovna stránek wikiwebu .....	8
2.3.5 Knihovna materiálů.....	8
2.3.6 Knihovna snímků .....	8
2.3.7 Knihovna záznamů.....	9
2.3.8 Knihovna sestav .....	9
2.3.9 Knihovna procesních diagramů .....	9
2.4 Seznamy .....	10
2.5 Kalendář .....	10
2.6 Metadata .....	11
2.7 Verzování .....	11
2.8 Rezervace dokumentů .....	12
2.9 Upozorňování .....	12
2.10 Integrace s produkty Microsoft Office .....	12
2.11 Vyhledávání.....	13
2.12 Úkoly .....	13
2.13 Týmová diskuse.....	13
2.14 Centrální nástěnka .....	14
2.15 Sdílení kontaktů.....	14
2.16 Plánování schůzek .....	14
2.17 Blogy a wikiweby.....	15
2.17.1 Blog.....	15
2.17.2 Wikiweb.....	15
2.18 Průzkumy.....	16

2.19	Řídící panel.....	17
2.20	Procesy.....	17
2.21	Formuláře.....	18
2.22	Microsoft SharePoint Designer .....	18
2.23	Microsoft InfoPath.....	19
2.24	Shrnutí SharePointu.....	19
3	Metodika analýzy procesů .....	20
3.1	Termíny a definice .....	20
3.2	Strategie konkurenčního boje.....	22
3.2.1	Hodnotová inovace .....	24
3.2.2	Hodnotový management .....	26
3.2.3	Systémové rámce a analytické nástroje .....	27
3.2.4	Zaměření se na celkový obraz, nikoli na podrobné číselné údaje.....	37
3.2.5	Přesáhnutí dosavadní poptávky.....	39
4	Analýza a návrh systému .....	41
4.1	Specifikace požadavků.....	42
4.1.1	Neformální specifikace .....	42
4.2	Role uživatelů.....	44
4.2.1	Management.....	44
4.2.2	Vedoucí projektu.....	45
4.2.3	Pracovníci .....	46
4.3	Diagram případů použití.....	46
4.3.1	Diagram případů použití - manažer .....	48
4.3.2	Diagram případů použití – vedoucí projektu .....	50
4.3.3	Diagram případů použití – pracovník .....	52
5	Návrh a implementace procesů.....	53
5.1	Návrh procesů .....	53
5.1.1	Proces vytvoření obrazu strategie .....	54
5.1.2	Proces systémového rámce čtyř aktivních opatření .....	55
5.1.3	Proces rekonstrukce tržních hranic .....	56
5.1.4	Proces analýzy přesáhnutí dosavadní poptávky.....	57
5.1.5	Proces navýšení hodnoty pro zákazníka .....	58
6	Závěr.....	59

# 1 Úvod

V dnešní době plné konkurenčního boje je pro každou firmu stále složitější prosadit se na obchodním trhu. I velmi dobře zavedené firmy musí vyvinout značné úsilí, aby neztratily své pozice. V zásadě mají dvě možnosti. První možností je soupeření s ostatními a snaha získat pro sebe lepší výhodu, která je odlišná od ostatních a zajistí tak firmě přežití. Touto výhodou může být například výhodná cena, lepší kvalita či kvalitněji poskytovaný servis. Druhou možností je zaujmout zákazníky nabídkou nového produktu, který nebude mít na trhu konkurenci.

Hledání takového výjimečného produktu není vůbec jednoduché a vyžaduje značné úsilí i kreativitu. Za každým novým nápadem se skrývá velké množství dokumentů, analýz či průzkumů, na jejichž vytvoření se podílí tým pracovníků. Teprve pokud máme dostatek podkladů, můžeme začít o návrhu jednat a rozhodnout se o jeho dalším osudu.

Diplomová práce „Nástroj pro management procesů na platformě SharePoint“ se zabývá vytvořením nástroje, který si klade za úkol usnadnění a zpřehlednění procesu vytváření nového produktu. Kýžený produkt je natolik jedinečný, že nemá v daném odvětví konkurenci. Výsledný nástroj by tedy měl být jednoduchý a přehledný, poskytoval by snadnou orientaci v návrzích a v průběhu jejich tvorby. Dále usnadní spolupráci a řízení pracovníků při vypracovávání podkladů.

Práce je rozdělena na šest částí. V druhé kapitole popíšeme platformu Microsoft SharePoint, na které je diplomová práce realizována. Cílem druhé kapitoly je vybrat a popsat základní funkce Microsoft SharePoint.

Ve třetí kapitole se zabýváme metodikou „Strategie modrého oceánu“, kterou vytvořila dvojice autorů W. Chan Kim a Renée Mauborgne v knize „Strategie modrého oceánu: umění vytvořit si svrchovaný tržní prostor a vyřadit tak konkurenty ze hry“. Oblast, kterou se diplomová práce zabývá, není jen teoretická, ale vychází z reálného tržního prostředí. Musíme ji tedy chápat i v jiných souvislostech. Zahrnuje nejen obor informačních technologií, ale prolíná se i s obory ekonomickými.

Ve čtvrté a páté kapitole analyzujeme a navrhujeme uživatelské role a případy použití. Pro každou uživatelskou roli definujeme její postavení v rámci systému a vyzdvihneme její hlavní činnosti a úkoly. Vytvoříme diagram použití dle navržených rolí. Cílem páté kapitoly je navrhnout sadu procesů, která bude podporovat hledání nových tržních příležitostí. Procesy budeme navrhovat s ohledem na jejich budoucí použití v reálném firemním prostředí.



## 2 Platforma SharePoint

Velmi vhodné prostředí pro realizaci se je platforma Microsoft SharePoint. Jedná se o ucelenou sadu nástrojů usnadňující podnikovou spolupráci, práci s dokumenty a informacemi. Pro běžnou práci nám postačuje pouze internetový prohlížeč. Pracovat můžeme buď přes internet, nebo podnikovou síť.

Podporovány jsou pouze 32bitové prohlížeče. Podpora prohlížečů se dělí na dvě skupiny. V první skupině jsou prohlížeče Microsoft Internet Explorer 6 a novější. Webové prohlížeče první úrovně využívají pokročilých funkcí ovládacích prvků ActiveX a poskytují uživatelům nejvíce možností. Prohlížeče první úrovně nabízejí všechny funkce na všech webech služby SharePoint, včetně webu centrální správy. Prohlížeče v druhé úrovni jsou na OS Windows Firefox 1.5, Mozilla 1.7 nebo Netscape 8.1, na systému Unix/Linux Firefox 1.5 nebo Netscape 7.2, na systému Mac OS-X Firefox 1.5 nebo Safari 2.0. Webové prohlížeče druhé úrovně poskytují základní funkce, takže uživatelé mohou na webech služby SharePoint číst i zapisovat či provádět základní správu webů. Ovládací prvky ActiveX jsou však podporovány pouze v prohlížečích první úrovně a mezi různými prohlížeči jsou rozdíly ve funkcích, proto se uživatelské možnosti a postupy mohou lišit od prohlížečů první úrovně. [3] SharePoint je rovněž integrován s Active Directory.

Mezi hlavní výhody patří:

- usnadnění spolupráce mezi lidmi a pracovními týmy
- zadávání úkolů
- snadné řízení přístupových práv
- možnost vytvářet pracovní postupy
- sdílení znalostí
- sdílení a správa dokumentů a webového obsahu
- umožnění uživatelům přístup k informacím
- vyhledávání v obsahu
- spolupráce s aplikacemi ze sady Microsoft Office

## **2.1 Portál**

Portály jsou kolekce webů, pro jejich snadné vytváření a editaci slouží integrované prostředí. Správa portálu i všech jeho webů je díky němu přehledná. Pro správu portálu lze mimo jiné využít aplikaci Microsoft SharePoint Designer.

## **2.2 Stránky**

Pro snadné a bezpečné sdílení informací mezi zaměstnanci přináší technologie Microsoft SharePoint integrovanou infrastrukturu pro tvorbu a správu intranetových portálů i extranetových a internetových stránek. Jednoduché vytváření a správa stránek usnadňuje komunikaci a výměnu informací mezi členy v týmu. [2]

## **2.3 Knihovny**

Umístění knihovny služby SharePoint je na webu. Zde je možné společně s ostatními členy týmu vytvářet, ukládat i aktualizovat soubory a současně na nich spolupracovat. Každý druh knihovny (knihovna obrázků, knihovna formulářů, knihovna dokumentů, knihovna stránek wikiwebu, knihovna sestav, knihovna záznamů, knihovna materiálů, knihovna datových přípojení a knihovna snímků podle druhu webu a jeho konfiguraci je automaticky možné vytvářeny další systémové knihovny) ukazuje seznam souborů s klíčovými informacemi o souborech. Například zobrazují, kdo provedl poslední změny v daném souboru. Máme možnost přizpůsobit si knihovny hned několika různými způsoby. Mimo jiné určujeme, jak dokumenty můžeme zobrazit, sledovat či spravovat a vytvářet. Pokud je potřeba, smíme nastavit, komu se mají zobrazit dokumenty před schválením. Pro zjednodušení podnikových procesů, můžeme využít pro spolupráci na dokumentech v knihovnách pracovní postupy. Vetší přehlednost zajistí také možnost nastavit zásady správy informací pro manipulaci s dokumenty a ukončit platnost dokumentů v knihovnách. Ke každému dokumentu je možné připojit další metadata, která dále přispívají ke zpřehlednění dokumentů. [3]

### **2.3.1 Knihovna dokumentů**

Tuto knihovnu používáme pro celou řadu souborů, včetně dokumentů a tabulek. Některé typy souborů jsou z důvodu bezpečnosti blokovány. Je však možné v knihovně dokumentů uchovávat i jiné typy souborů. Soubory programů, které nejsou blokovány, můžeme soubory vytvářet přímo z knihovny. [3]

### **2.3.2 Knihovna obrázků**

Chceme-li sdílet grafiku nebo kolekci digitálních fotografií, využijeme knihovnu obrázků. Přestože je možné ukládat obrázky i v jiných typech knihoven služby SharePoint, použití knihovny obrázků má hned několik výhod. V knihovně obrázků můžeme například spustit prezentaci, stahovat fotografie do svého počítače a upravovat je v kompatibilních grafických programech. O vytvoření knihovny obrázků uvažujeme tehdy, pokud chceme uchovávat obrázky týkající se týmových událostí. Na obrázky z knihovny lze rovněž vytvořit odkaz z jiných míst na webu, například z wikiwebů a blogů. [3]

### **2.3.3 Knihovna formulářů**

Pokud potřebujeme spravovat skupinu formulářů založených na standardu XML, použijme tuto knihovnu. K nastavení této knihovny je nutný editor XML nebo program pro vytváření návrhů formulářů v jazyce XML. Může to být například aplikace Microsoft InfoPath. Formulář, který uživatelé vyplní, je soubor XML, obsahující data (a pouze data) zadaná do formuláře. Všechno ostatní je v zobrazení získáno z šablony formuláře. Jakmile uživatelé formuláře vyplní, můžeme data formuláře sloučit nebo je vyexportovat a zanalyzovat. [3]

### **2.3.4 Knihovna stránek wikiwebu**

Chceme-li vytvořit kolekci propojených stránek wikiwebu (o wikiwebu se zmíníme dále), použijeme tuto knihovnu. Do knihovny můžeme také přidat stránky wikiwebu obsahující obrázky, tabulky, hypertextové odkazy i interní odkazy. Pokud například tým vytvoří wikiweb, který se týká se projektu, lze na tomto webu uchovávat tipy a triky jako řadu vzájemně propojených stránek. [3]

### **2.3.5 Knihovna materiálů**

Sdílíme-li a spravujeme-li materiály obsahující digitální média: obrázky, zvukové soubory a soubory videa, použijte knihovnu materiálů. Tato knihovna usnadní uživatelům vyhledání a opětovné použití souborů digitálních médií, které vytvořili jiní uživatelé, sem bychom zařadili loga nebo firemní obrázky. Knihovna materiálů rovněž poskytuje typy obsahu s vlastnostmi, dále zobrazení pro správu a procházení materiálů obsahujících média, jako jsou miniatury a klíčová slova metadat. Je možné například spravovat a uchovávat obrázky se značkou podniku a části s opakovaně použitelným obsahem z aplikací, aby byly k dispozici a tak byly používány konzistentně. [3]

### **2.3.6 Knihovna snímků**

Pro efektivní a účinné sdílení snímků prezentace použijeme tuto knihovnu. Knihovny snímků usnadňují ukládání, sdílení a správu snímků z Microsoft PowerPoint nebo jiné kompatibilní aplikace. Zveřejníme-li prezentaci do knihovny snímků, jsou snímky ukládány jako samostatné soubory, a tak mohou být upravovány a sledovány samostatně. Mezi knihovnou snímků a prezentací je stále zachováno propojení, pakliže se snímky změní, automaticky dostaneme upozornění. Knihovna umožňuje řazení a rezervaci snímků a také usnadňuje sledování historie. Knihovny snímků rovněž poskytují zvláštní funkce pro vyhledávání, správu a opakované používání snímků. [3]

### **2.3.7 Knihovna záznamů**

Chceme-li udržovat centrální úložiště pro ukládání a správu záznamů nebo důležitých dokumentů, použijte knihovnu záznamů. Pokud musíme například dodržovat předpisy, jež vyžadují organizovaný proces správy určitých dokumentů, využijeme právě tuto knihovnu. Web centra záznamů obsahuje několik knihoven záznamů pro ukládání různých typů záznamů. Pro každou knihovnu můžeme nastavit zásady, které určují záznamy, jež mají být uchovávány, způsob směřování a správy dokumentů a dobu uchovávání těchto záznamů. [3]

### **2.3.8 Knihovna sestav**

Pro zjednodušení vytváření, správu a doručování webových stránek, dokumentů a klíčových ukazatelů výkonu (KPI) metrik a cílů, použijte knihovnu sestav. Knihovna sestav je centrální místo právě pro vytváření a ukládání sestav, například sešitů aplikace Excel a stránek řídicích panelů. Publikujeme-li sešit aplikace Excel do knihovny sestav, je možné ho otevřít v zobrazení prohlížeče. Jedná se o pohodlný způsob, jak zobrazit bez jeho přidání na stránku webových částí. [3]

### **2.3.9 Knihovna procesních diagramů**

Pokud ukládáme a sdílíme dokumenty s procesními diagramy, například: dokumenty vytvořené v aplikaci Microsoft Visio 2010, použijeme knihovnu procesních diagramů. Knihovny pro metrické a americké jednotky se přizpůsobují příslušným měrným jednotkám. [3]

## 2.4 Seznamy

Pro práci se strukturovanými informacemi používáme seznamy. Položky seznamu jsou tvořeny metadaty. Ke každé položce v seznamu můžeme připojit požadovaný soubor. Microsoft SharePoint nabízí několik předpřipravených seznamů například: úkoly, kalendář, kontakty atd. K již nabízeným seznamům si můžeme přidat svoje vlastní seznamy. I pro tyto seznamy platí, že je možné sledovat jejich verze. Dále můžeme nastavit, kolik verzí zpětně chceme uchovat, jaká přístupová práva k nim nastavit. Například zda všichni uživatelé uvidí koncepty, případně kteří je uvidí.

## 2.5 Kalendář

Můžeme využívat k publikování událostí. Například události týkající se týmu a jiných firemních, společenských nebo celodenních událostí či projektových milníků, jako jsou dílčí termíny a plánovaná data uvedení produktů na trh. Kalendář se vyznačuje speciálním kalendářovým zobrazením, které vizuálně usnadňuje plánování a vyhledávání událostí podle dnů, týdnů, měsíců i roků. Kalendář je však v podstatě seznam, takže můžeme vytvářet zobrazení událostí, kalendářních dat, časů, míst a dalších souvisejících informací, a to způsoby, které se prakticky neliší od jiných typů seznamů. [3]

Díky oboustranné synchronizaci s Microsoft Outlookem, poskytuje kalendář ucelený přehled o všech plánovaných událostech nejen konkrétní osoby, ale také všech týmů, ve kterých je tato konkrétní osoba zapojena. Protože můžeme vytvořit kalendář pro zdroje, lze jej použít k rezervaci těchto zdrojů a také snadno získáme přehled o jejich vytíženosti, kdo je nejčastěji využívá, k jakému účelu apod. Na základě analýzy těchto informací můžeme zdroje optimalizovat.

## 2.6 Metadata

Metadata nebo také vlastnosti rozšiřují informace o záznamech a souborech. Využívají se při vyhledávání, verzování a dalších činnostech.

K dispozici máme již několik předpřipravených sad metadat, které můžeme dále doplňovat. Metadata lze editovat jak v Office aplikacích, tak také pomocí prohlížeče. Metadata lze sdílet napříč knihovnami, seznamy a týmovými weby. Mají opakovatelnou použitelnost a jsou multijazyčná. [4]

## 2.7 Verzování

Verzovat lze libovolné záznamy (dokumenty i textové položky) nebo metadata, a to jako „hlavní“ verze nebo koncepty. Koncepty pak lze publikovat jako „hlavní“ verze, případně je možné publikaci zrušit. Možnost verzování můžeme individuálně nastavit nad seznamy a knihovnami. Verze lze porovnávat a velice snadno vyhledávat, například k platnému datu. [4]

Správa verzí v seznamech a knihovnách umožňuje sledování a správu informací během jejich vývoje. V případě potřeby zobrazí a obnoví dřívější verze. V seznamech jsou všechny verze sledovány stejným způsobem. V knihovnách je možné také určit, zda mají být všechny verze sledovány stejným způsobem, nebo že některé verze jsou hlavní. Například ty, ve kterých je do příručky přidána nová kapitola a některé dílčí, jako jsou ty, ve kterých je opravena pravopisná chyba. Aby bylo možné lépe spravovat úložný prostor, můžeme zadat počet verzí, který chcete uložit. [4]

## 2.8 Rezervace dokumentů

Rezervace dokumentů je důležitá funkcionalita, která má zabránit kolizím při editaci dokumentů více uživateli. Rezervace může proběhnout jak automaticky, tak i ručně a při ukončení rezervace je možné dokument okomentovat. Rezervaci lze zrušit i správcem obsahu. Dokumenty je možné synchronizovat také offline. [4]

## 2.9 Upozorňování

V prostředí Microsoft SharePoint lze sledovat nejenom změny dokumentů, vytvořených nebo změněných daným uživatelem, ale i změny provedené u libovolných dokumentů, tzn. změny provedené ostatními uživateli. Notifikace mohou být individuální i skupinové, XML šablony emailových zpráv lze přizpůsobovat, včetně okamžiku odeslání. [4] Dále můžeme být upozorňováni na nastalé události, změny v metadatech, změnu v pracovním postupu apod.

## 2.10 Integrace s produkty Microsoft Office

Microsoft SharePoint je provázán s aplikacemi ze sady Microsoft Office. Uvedeme některé příklady jejich využití:

- Outlook - využití RSS zpráv o změnách na sledovaných lokalitách, synchronizace úkolů kalendáře, diskusí
- Word - zadávání metadat k dokumentu přímo v aplikaci Word, editovat jeden dokument více uživateli ve stejném čase, ukládat dokumenty na SharePoint a rovnou je sdílet
- PowerPoint - sdílení prezentací, knihovna snímků pro jejich znovupoužití



- Excel - aplikace Excel je hlavní uživatelský nástroj pro funkce Business Intelligence, postavené na technologii SharePoint, Excel Services - jednoduché sdílení tabulek Excel na SharePointu pro ostatní uživatele
- Access - v rámci služby Access Services je možné na lokalitě SharePoint používat webové databáze, a dokonce celé aplikace vytvořené v programu Access [2]

## 2.11 Vyhledávání

SharePoint umožňuje fulltextové vyhledávání nejen na portále, ale i v souborech na discích, na webových stránkách, ve složkách Exchange, v PDF dokumentech a v databázích. Vyhledává osoby kontakty a další. Vyhledávání se "učí" na základě předchozích hledání nejen konkrétního uživatele, ale i na základě předchozích hledání ostatních členů týmu. Několika parametrické vyhledávání zpřesňuje celý proces. Můžeme zadat doplňující parametry, jako jsou formát dokumentu, autor a stáří apod. Výsledky můžeme ohodnotit a zpřesnit tak hledání v budoucnosti.

## 2.12 Úkoly

Nezbytnou součástí pro práci v týmu je možnost zadávat úkoly jednotlivým pracovníkům, přiřazovat termíny k úkolům a sledovat průběh jejich plnění. Úkoly je možné provázat s podnikovými procesy.

## 2.13 Týmová diskuse

Pro usnadnění komunikace členů týmu jsou k dispozici nástroje pro týmovou komunikaci. Veškerá komunikace je zde přehledně na jednom místě a máme i možnost

vyhledávání v diskusi. Diskuse může probíhat nad určitým tématem (úkolem) nebo nad souborem. Pracovníci tak mají možnost si rychle vyměňovat připomínky a poznámky k tématu či souboru, které jsou zaznamenány a je možné se k nim v případě potřeby vrátit.

## **2.14 Centrální nástěnka**

Centrální nástěnka slouží ke sdělování důležitých informací a pro oznámení. Případně zde můžeme uvést informace, které se vztahují na určitou skupinu osob (typicky tým).

## **2.15 Sdílení kontaktů**

Důležitou funkcí při práci v týmu je sdílení kontaktů a adresářů osob pracujících nebo zapojených v projektu. Členové týmu mají tak možnost bez problémů kontaktovat všechny zúčastněné.

## **2.16 Plánování schůzek**

Další užitečnou funkcí je možnost plánování schůzek týmu. Při vytváření schůzek využíváme i další funkce, které nám tuto činnost usnadní. Můžeme využít například kalendář, upozorňování apod. K plánované schůzce můžeme přidružit další data. Často to mohou být zápisy z předchozích setkání, termíny a úkoly vztahující se ke schůzce, milníky, dokumenty a prezentace, seznam účastníků s kontaktem atd. Při integraci a synchronizaci s Microsoft Outlook bude schůzka zobrazena jak v Outlooku, tak v prostředí SharePoint.

Další z možností je vytvoření také kalendáře skupiny nebo kalendáře zdrojů, pomocí kterých lze plánovat a koordinovat schůzky s kolegy a rezervovat zdroje, jako je

audiovizuální vybavení a zasedací místnosti. Dokonce je možné v jediném kalendáři zobrazit přes sebe až 10 kalendářů, což nám usnadní koordinaci aktivit mezi nimi. A konečně lze kalendáře služby SharePoint synchronizovat s e-mailovými servery a aplikacemi, které jsou kompatibilní se službou SharePoint 2010, jako je server Microsoft Exchange a aplikace Microsoft Outlook 2010. [3]

## **2.17 Blogy a wikiweby**

Blogy a wikiweby představují způsoby, jak rychle sdílet informace na webu, aniž by byly požadovány pokročilé nástroje nebo odborné znalosti. Jejich aktualizace je pro uživatele často snadnější než u formálního dokumentu nebo klasického webu.

### **2.17.1 Blog**

Blog má obvykle jednoho autora nebo několik autorů, kteří vytvářejí příspěvky do blogu a odpovídají na komentáře čtenářů. Autor, označovaný také jako bloger, nabízí jedinečný pohled nebo styl psaní. U některých blogů je role autora důležitá. Vedoucí mohou pomocí příspěvku na blog například vysvětlit důvod některých změn zásad. Členové týmu mohou popsat své zkušenosti, týkající se zvláštního projektu nebo technici mohou vlastními slovy popsat nejlepší postupy či způsob fungování. Příspěvky a komentáře jsou v blogu zaznamenány v obráceném chronologickém pořadí. Uživatelé mohou procházet příspěvky podobně jako při čtení deníku.

### **2.17.2 Wikiweb**

Týmy obvykle vytvářejí wikiweby v kolektivním procesu. Po vytvoření stránky některým uživatelem může jiný člen týmu přidat další obsah, upravit obsah nebo přidat

pomocné odkazy. Odkazy je možné na wikiwebu vytvořit ještě před vlastním vytvořením stránek, na které odkazují. Komunita autorů přispívá k zajištění přesného a relevantního obsahu. Vývoj wikiwebů pokračuje tak, jak uživatelé přidávají a revidují informace. I když je shromažďována historie verzí a tato historie je uspořádána chronologicky, nejsou verze zobrazeny v deníkovém stylu ve výchozím zobrazení wikiwebu. Tým může wikiweb použít k vytvoření kolektivního textu shromažďujícího znalosti nebo k usnadnění plánování, například pro týmový projekt, publikaci nebo konferenci. [3]

## 2.18 Průzkumy

Pomocí průzkumů můžeme získat od uživatelů důležitá data a názory na to, co si myslí o problémech, jak lze zdokonalit procesy a na mnoho dalších informací. Výsledky je možné shromáždit pomocí několika různých typů otázek, jako jsou například otázky s více volbami, s poli pro zadání hodnot či s hodnocením. [3]

Průzkum je speciální druh seznamu, který umožňuje, aby vlastník vytvořil otázky, které odpoví více uživatelů, a aby byl z výsledků vytvořen souhrn. Před vytvořením průzkumu je dobré sestavit přehled otázek, které chceme položit a požadovaných typů odpovědí. Chceme-li například, aby uživatelé odpověděli vlastními slovy, zadali částku v korunách nebo zvolili položku ze seznamu. Měli bychom se také rozhodnout, zda budou otázky povinné či volitelné. Uživatelé mohou na průzkum odpovídat pouze v případě, že mají oprávnění k přispívání do průzkumu nebo na web obsahující průzkum. Pokud nemají potřebná oprávnění, mohou o ně požádat vlastníka nebo správce webu. Při vymýšlení otázek vezměme v úvahu způsob, jakým budeme data analyzovat. Otázky s poli pro vyplnění například umožňují uživatelům zadávat vlastní informace. Tím je zajištěna vyšší flexibilita v případě, že se uživatelova odpověď přesně neshoduje s uvedenými volbami. Pestrou sadu odpovědí může být zase náročnější posoudit a zpracovat. K určitým otázkám můžeme přidat logiku větvení, aby byly zbývající otázky v průzkumu pro respondenta relevantní. Můžeme tak například zadat, aby se otázky týkající se internetu zobrazily pouze osobám, které uvádějí, že internet pravidelně používají. Po vytvoření průzkumu můžeme ihned přidat

otázky. Pokud potřebujeme průzkum pozměnit, můžeme přidat další otázky nebo změnit existující otázky později. [3]

## 2.19 Řídící panel

Řídící panel je skupina souvisejících interaktivních zobrazení přehledů a sestav, která jsou uspořádána a společně umístěna na webu služby SharePoint nebo v síti internet. SharePoint umožňuje vytvářet a používat řídicí panely, které budou poskytovat aktuální informace v centrálně spravovaném a snadno přístupném umístění. Pomocí nástrojů serveru SharePoint lze vytvářet a používat řídicí panely, které jsou vhodné pro jednotlivce, tým, skupinu nebo celou organizaci. [3]

## 2.20 Procesy

SharePoint podporuje podnikové procesy. Procesy jsou nedílnou součástí postupů, které vedou k dosažení kýženého cíle, abychom mohli tohoto cíle dosáhnout co nejrychleji a nejefektivněji. Kromě toho, že procesy zefektivňují a zrychlují práci, starají se také o to, aby žádný z důležitých kroků postupu nebyl proveden v nesprávném pořadí, či dokonce úplně vynechán. Dá se tedy říci, že mohou kontrolovat celý průběh pracovního postupu.

Procesy můžeme rozdělit na dvě kategorie. První skupinu tvoří ty, které jsou zaběhnuté a víceméně ve všech firmách stejné. Je to například proces schvalování dokumentu. Nejdříve je požadovaný dokument vytvořen a odeslán na schválení, kde je daný dokument přečten a případně připomínkován. Teprve potom se schválí a označí za dokončený. Pro tyto případy je ve SharePointu připraveno několik šablon, které pokrývají nejběžnější případy. Druhou kategorií jsou unikátní procesy, které musíme pro každý jednotlivý případ namodelovat. K tomuto účelu slouží aplikace Microsoft SharePoint Designer, která nám umožňuje modelovat vlastní procesy. Používáním procesů v

SharePointu můžeme zautomatizovat prováděné činnosti a získat přehled nad jejich průběhem. Následná analýza vede k optimalizaci a zjednodušení těchto procesů.

Samozřejmě se může stát, že existuje několik unikátních procesů, které jsou si však velmi podobné. Pro tento případ máme možnost uložit proces jako šablonu a připravit jej tak na znovupoužití. Spouštěčem či krokem v procesu mohou být nejrozličnější události, které mohou nastat ve SharePointu, např. vložení nového souboru, editace souboru, změna v metadatech souboru, dokončení některého úkolu, možné je také propojení s kalendářem a další. V rámci procesu je možné vyplňovat a měnit metadata dalších souborů, vytvářet nové úkoly a posílat oznámení ať již ručně či automaticky.

## **2.21 Formuláře**

Pro vkládání dat můžeme využít formulářů, které můžeme upravovat a vytvářet si vlastní druhy. Pro pokročilejší práci s formuláři použijeme aplikaci Microsoft InfoPath.

## **2.22 Microsoft SharePoint Designer**

Microsoft SharePoint Designer je určen pro navrhování webů a aplikací. Používá se k sestavování a přizpůsobování aplikací a webů služby SharePoint. Pomocí aplikace SharePoint Designer můžeme vytvářet stránky s bohatým obsahem, sestavovat výkonná řešení s podporou pracovních postupů a navrhovat vzhled a chování svého webu. Můžeme vytvářet různě rozsáhlé weby, od malých webů pro řízení projektů až po portálová řešení s řídicími panely pro velké podniky. SharePoint Designer poskytuje jedinečné možnosti pro vytváření webů, neboť v ní lze na jednom místě vytvořit web, přizpůsobit jeho součásti, navrhnout logiku webu na základě firemního procesu a nasadit web jako balíček řešení. [3]

SharePoint Designer poskytuje jednotné prostředí, ve kterém můžete pracovat na webu a jeho seznámech, knihovnách, stránkách, zdrojích dat, pracovních postupech, oprávněních a dalších objektech. Na jednom místě lze zobrazit nejen web, ale také vztahy mezi těmito objekty. Microsoft SharePoint Designer se nejdříve připojí ke zdrojům dat v rámci i mimo rámec služby SharePoint. Můžeme vytvářet přizpůsobené pracovní postupy, které budou automatizovat obchodní procesy a přizpůsobovat vzhled a chování webu firemní identitě organizace. [3]

## **2.23 Microsoft InfoPath**

Pomocí této aplikace můžeme navrhovat různorodá formulářová řešení. Díky automatizaci a jednoduchému pracovnímu postupu můžeme začít rychle a snadno vytvářet jednoduché, atraktivní a efektivní formuláře, jejichž vyplňování bude pro uživatele snadnější. InfoPath automaticky generuje jednoduché formuláře ze seznamů služby SharePoint a jiných zdrojů dat a nabízí předdefinované styly rozložení stránek a oddílů, nástroje návrhu a nástroje pro tvorbu logiky Rychlá pravidla. Jestliže chceme vytvářet složitější formuláře, můžeme pomocí jednoduchých kroků přidat další pole a vlastní logiku. Můžeme také přidat různé funkce, například dynamické oddíly a vyhledávání dat. [3]

## **2.24 Shrnutí SharePointu**

Microsoft SharePoint má mnohem více možností a funkcí než jsme zde uvedli. Jedná se o mnohem komplexnější a sofistikovanější platformu, než by se mohlo zdát z výše uvedeného popisu. Naším cílem však nebylo uvést a popsat všechny možnosti a funkce, které SharePoint nabízí, nýbrž vybrat jen ty funkce, které mají zásadní vliv a které budeme nadále používat v našem řešení.

## 3 Metodika analýzy procesů

. Pro analýzu požadavků a tvorbu procesů využijí metodiku vytvořenou dvojicí profesorů W. Chan Kim a Renée Mauborgne, kteří ji popsali v knize s názvem *Strategie modrého oceánu: Umění vytvořit si svrchovaný tržní prostor a vyřadit tak konkurenty ze hry*.

### 3.1 Termíny a definice

Před samotným popisem metodiky, je potřeba definovat si dva hlavní pojmy modrý oceán a rudý oceán a jejich strategie, tak jak jej chápou autoři konceptu.

#### **Modrý oceán**

Modrý oceán je část trhu, kde neprobíhá konkurenční boj. Jedná se o výlučné tržní příležitosti, svrchovaný tržní prostor zralý pro další růst. Strategické tahy vedoucí ke vzniku modrých oceánů můžeme nazvat jako „hodnotové inovace“. Vytvářejí skokové přírůstky hodnoty jak pro firmu, tak i pro její zákazníky, vyřazují konkurenty ze hry a podněcují a uvolňují novou poptávku. Modré oceány nejčastěji vznikají rozšířením rudých oceánů. [1]

#### **Rudý oceán**

Jedná se o tu část trhu, ve které existuje konkurence. Firmy ve snaze o dosažení udržitelného a ziskového růstu se tradičně pouštějí do neúprosných konkurenčních střetů, do přímé konfrontace s konkurenty. Bojují o dosažení konkurenční výhody, svádějí bitvy o tržní podíl, usilují o to, aby vynikly, aby se něčím odlišily od svých konkurentů. Výsledkem takového přístupu jsou v dnešních podmínkách, kdy jednotlivá odvětví jsou doslova přeplněna konkurenty a kdy jejich nabídka vysoko převyšuje poptávku, „rudé oceány“, v



jejichž „krvavých“ vodách mezi sebou tito soupeři zápasí o neustále se zmenšující ziskový potenciál, přičemž jejich nabídky jsou si v důsledku intenzivního „benchmarkingu“ stále podobnější a podobnější. [1]

### **Strategie rudého oceánu**

Znamená, že firmy se pohybují v konkurenčním prostředí na stávajících trzích. Zákazníky se snaží získat přímým konkurenčním bojem. Rudé oceány jsou důsledkem konkurenčního boje. Každý modrý oceán se postupem času díky vlivu a aktivitě konkurence promění na oceán rudý. Produkty firem v rudých oceánech jsou funkčně podobné, srovnatelné, uspokojují existující potřeby zákazníků a jsou navzájem substituovatelné. Firmy v tomto prostředí se snaží maximalizovat stávající hodnotu pro zákazníka, zároveň jsou limitovány kupní silou zákazníků. K získání konkurenční výhody se snaží optimalizovat náklady a užitek. Aby mohla být firma v tomto vysoce konkurenčním prostředí komerčně úspěšná, musí být zároveň konkurenceschopná. Pro firmy rovněž platí, že chtějí-li být konkurence schopné, musí být rovněž komerčně úspěšné. Komerčně úspěšná firma přebírá tržní podíl konkurentů a prodává své služby či výrobky se ziskem. Za komerčně úspěšný produkt, podle Radima Vlčka, můžeme považovat takový produkt, který najde na trhu svého solventního zákazníka, ochotného a schopného za něj zaplatit oboustranně přijatelnou tržní cenu. [6] Zákazník je spokojen s produktem v případě správné velikosti požadovaného užitku při co nejnižších nákladech na jeho výrobu a používání. Pouze pokud zákazníkovi vyhovuje nabízený užitek ze služby či výrobku, je ochoten zaplatit požadovanou tržní cenu a naopak.

Firmy se snaží dosáhnout co největšího zisku tím, že optimalizují výrobní či prodejní procesy, a tak dochází ke snížení jak užitku, tak také nákladů s velkým důrazem na jejich minimalizaci. Hodnota pro zákazníka se zvyšuje jestliže:

- roste užitek a klesají náklady
- roste užitek a náklady jsou stejné
- užitek roste rychleji než náklady
- klesají náklady při stejném užitku

## Strategie modrého oceánu

Tvoří jen část hodnotového managementu. Jejím cílem je vytvořit nové hodnoty pro zákazníka. Tyto hodnoty mají uspokojovat nové potřeby zákazníků, jsou tedy funkčně odlišné a neporovnatelné s těmi dosavadními, tím vytvářejí nové trhy, nový svrchovaný tržní prostor. Nejčastěji se nový tržní prostor vytvoří rozšířením stávajícího trhu, ale je také možné vytvořit trh zcela nový. Firmy se tak přímému konkurenčnímu boji vyhýbají a vyřazují konkurenci ze hry. Konkurence v těchto svrchovaných tržních prostorech v podstatě neexistuje, protože se snaží uspokojovat jiné potřeby svých zákazníků.

### 3.2 Strategie konkurenčního boje

Strategie modrého oceánu využívá čtyř formulačních zásad a zároveň snižuje rizika, která každá zásada vyvolává (tab. 3.1) a dvou zaváděcích zásad (tab. 3.2).

<b>Zásada</b>	<b>Riziko</b>
Rekonstrukce hranic trhu	Riziko hledání
Zaměření se na celkový obraz, nikoli na podrobné číselné údaje	Riziko plánování
Přesáhnutí dosavadní poptávky	Riziko rozsahu
Správný sled strategických kroků	Riziko podnikatelského modelu

Tab. 3.1 Formulační zásady a rizika strategie modrého oceánu [1]

Zaváděcí zásady ukazují jak efektivně zavést a řídit strategii modrého oceánu. Prvním krokem při zavádění strategie modrého oceánu je pokyn od manažerů, kteří musí přesvědčit celou organizaci, že zavedení nové strategie povede k úspěchu. Je tedy nesmírně důležité, aby myšlení zainteresovaných osob přijalo novou strategii a překonalo počáteční překážky.

<b>Zásada</b>	<b>Riziko</b>
Překonat klíčové organizační překážky	Organizační rizika
Zabudovat provádění do strategie	Management rizik

Tab. 3.2 Zaváděcí zásady a rizika strategie modrého oceánu [1]

K úspěšnému splnění vytyčených cílů podniku není ve strategii modrých oceánů a strategii rudých oceánů příliš velký rozdíl. Snahou je uspokojit potřeby všech na podnikání závislých subjektů. Snažit se co nejvíce zvýšit Shareholder Value (hodnota pro majitele) a také co nejvíce zvýšit Stakeholder Value (hodnota pro všechny zainteresovaná strany). Tyto hodnoty zvýšíme pouze zvýšením zisků, které jsou závislé na komerčním úspěchu produktů. Jak již bylo řečeno, komerční úspěch produktu je dán jeho vysokou hodnotou pro zákazníka.

Základní rozdíly mezi dvojicí strategií rudého oceánu a strategií modrého oceánu najdeme v tabulce 3.3.

<b>Strategie rudého oceánu</b>	<b>Strategie modrého oceánu</b>
Soutěž v rámci existujícího tržního prostoru	Vytvořit svrchovaný tržní prostor
Porazit konkurenty	Vyřadit konkurenty
Využít existující poptávku	Vytvořit novou poptávku
Volba mezi hodnotou a náklady	Prolomení dilema mezi hodnotou a náklady
Systém činnosti firmy v souladu se strategickou volbou odlišení nebo nízkých nákladů	Systém činnosti firmy v souladu se strategickou volbou odlišení a nízkých nákladů

Tab. 3.3 Rozdíly mezi strategií rudého oceánu a strategií modrého oceánu [1]

Pokud se podíváme do ne příliš vzdálené minulosti, můžeme nalézt spoustu příkladů vzniku nových modrých oceánů. Jen za posledních 25 let jich nenajdeme desítky, ale stovky a tisíce příkladů vzniku nových modrých oceánů, které se objevují ve všech

odvětvích lidské činnosti (značné množství vzniku nových trhů můžeme pozorovat v odvětvích, jako jsou: strojírenství, chemický průmysl, lékařství elektronika, komunikace atd.). Pro ukázkou můžeme jmenovat mobilní telefony, dotykové mobilní telefony, tablety, LCD televize a monitory. Příkladů je zkrátka spousta.

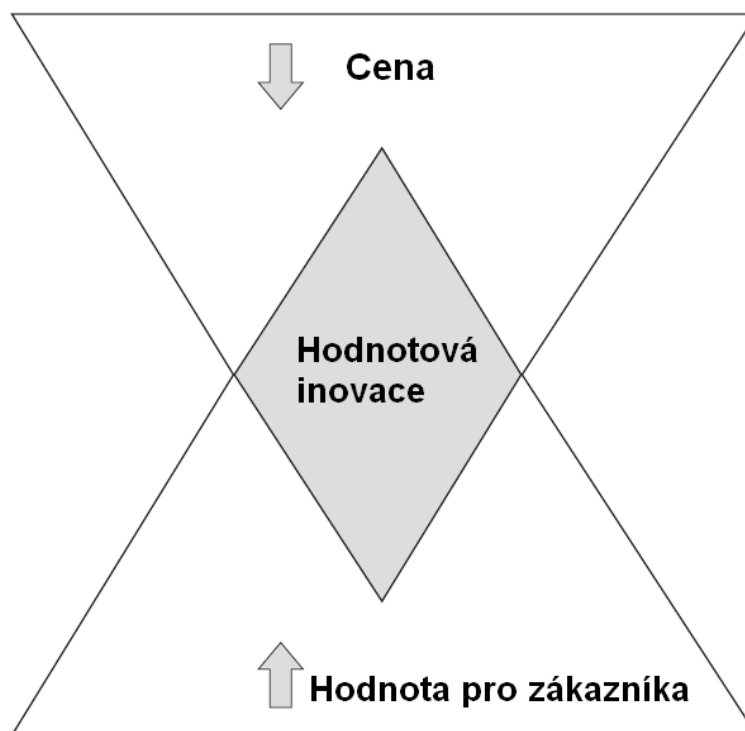
Podle studie zkoumající vliv modrých oceánů na růst firmy z pohledu příjmů a zisků vyplývá, že modré oceány znamenají pro společnost nezanedbatelný zdroj příjmů. Z celkového počtu všech projektů se 86% projektů zabývá zdokonalením či rozšířením stávající produktové řady. A zároveň těchto 86% projektů vytvářelo 62% příjmů a pouze 39% zisků. Oproti tomu zbylých 14% projektů, které se věnovaly vzniku nových produktů a tím vytvářely modré oceány, generovali 38% příjmů a současně se podílely plnými 61% na celkovém zisku společnosti. [1]

Přestože výsledky studie jednoznačně ukazují, že pouhých 14% projektů věnujících se tvorbě modrých oceánů, vytváří většinu zisku společnosti (61%). Stále se většina firem soustřeďuje na boj s konkurencí. Snaží se ji porazit a tomuto cíli přizpůsobuje svoji strategii. Jinými slovy soustřeďuje svoji pozornost na boj v rudých oceánech. Přestože se tato strategie v kontextu této studie může zdát jako značně nevýhodná, vytváření nových tržních prostorů není jednoduché, proto je potřeba oba přístupy používat současně.

### **3.2.1 Hodnotová inovace**

Jestliže se firmě podaří vytvořit modrý oceán, může začít těžit z výhod svrchovaného tržního prostoru. Tento stav však nebude trvat dlouho. Jakmile konkurence zpozoruje vznik lukrativního trhu (v němž neexistuje konkurenční boj), bude se snažit dohonit svoji ztrátu a začne penetrovat do tohoto trhu. Dříve nebo později tak svoji ztrátu dožene. Zatímco konkurence bude věnovat veškerou svoji pozornost na dohnání své ztráty a proniknutí na nový trh, může se objevitel modrého oceánu zaměřit na nový útok, na objevení nového tržního prostoru. Neexistuje firma, která by neustále vytvářela nové modré oceány a dosahovala tak prvotřídních zisků. Jsou však firmy, kterým se díky hodnotové inovaci podařilo odpoutat od ostatních.

Je základním kamenem pro strategii modrého oceánu. Hodnotová inovace se snaží dosáhnout na první pohled dvou protichůdných požadavků. Těmito požadavky jsou snížení nákladů za současného zvýšení hodnoty pro zákazníka (obr. 3.1). [1]



Obr. 3.1 Hodnotová inovace [1]

Hodnotová inovace ale neznamená to samé jako technologická inovace. Technologická inovace má daleko menší vliv na hodnotu pro zákazníka a tudíž nepřináší takový efekt z pohledu zisku, jako inovace hodnotová. Neplatí totiž, že čím je produkt technologicky lepší, tím je lepší i z pohledu zákazníka. Zákazník totiž hledá pro něj nejvhodnější produkt, nikoli technologicky nejvyspělejší. Při vytváření svrchovaného trhu nejde primárně o získání výhody díky technologii, ale o klíčovou myšlenku a její uvedení do praxe. V reálném prostředí však můžeme vidět, že vzniku nového trhu často napomáhá technologie.

K hodnotové inovaci dochází jen tehdy, pokud je zamýšlená inovace nejen v souladu s užitnou hodnotou pro zákazníka, ale také v souladu s cenou, kterou je zákazník ochoten

zaplatit. Tradiční chování firem ve vysoce konkurenčním prostředí je odlišení se pomocí ceny nebo hodnoty. Je to proto, že vyšší hodnota je spojována s vyšší cenou. Strategie modrého oceánu a hodnotová inovace tyto na první pohled protichůdné postoje spojuje. Je možné zvýšit hodnotu a snížit cenu.

Tradiční pojetí vysoce konkurenčního prostředí předpokládá, že strukturální podmínky příslušného odvětví jsou dané. Firmy musí mezi sebou soutěžit v jejich rámci. Tento postoj vychází z deterministického prostředí. Hodnotová inovace naopak předpokládá rekonstrukcionistické prostředí. Tedy, že hranice trhu i struktura odvětví nejsou pevně dané a lze je změnit. [1]

### **3.2.2 Hodnotový management**

Tradiční manažerský přístup k inovacím se soustřeďuje na zvýšení výkonnosti, prosperity, efektivnosti, komerční úspěšnosti a konkurenceschopnosti. Oproti tomu hodnotový management, ačkoli je to pojem značně rozsáhlý, se soustřeďuje na zvyšování hodnoty pro zákazníka. Jedná se o nový přístup, který se velmi brzy a napevno usadil v řízení organizací, protože se jeví jako velmi účinný.

Pro navýšení hodnoty pro zákazníka využívá čtyř aplikačních disciplín:

- hodnotová analýza
- inverzní hodnotová analýza
- hodnotové projektování
- hodnotová výrobní strategie

Hodnotový management prověřený praxí metodického konceptu jasně prokazuje, že je schopen vytvářet nové produkty uspokojující nové potřeby nových zákazníků. Hodnotový management tedy zvyšuje na maximální možnou míru stávající hodnoty pro zákazníka a dále vytváří nové hodnoty pro zákazníka. Těchto úspěchů dosahuje tím, že dává vzniknout velké řadě nových inovací.

Pokud chce firma udržet svoji pozici, musí zavést hodnotový management. Bez něj nejenže neudrží pozici v segmentu, ale začne výrazně pozice ztrácet. [1]

### **3.2.3 Systémové rámce a analytické nástroje**

K dosažení přehlednosti a systematičnosti ve strategii modrého oceánu slouží systémové a analytické nástroje. Na rozdíl od strategie rudých oceánů, které již mají své vyzkoušené a fungující nástroje. V případě strategie modrého oceánu jde o nové, ne příliš vyzkoušené nástroje a rámce. Jejich primárním cílem je vytvořit řád a snížit riziko na co nejnížší možnou úroveň v nové strategii.

#### **3.2.3.1 Obraz strategie**

Zaujímá hlavní pozici systémového rámce. Má dva hlavní diagnostické účely:

1. Zachycuje současnou situaci v existujícím tržním prostoru. Tím umožňuje pochopit principy fungování současného konkurenčního jednání v odvětví.
2. Zobrazuje přínosy pro zákazníky od existujících konkurenčních nabídek.

Základem k vytvoření strategie obrazu je hodnotová křivka (grafické vyjádření výkonu podniku vzhledem k faktorům určujícím působení v odvětví). Na horizontální ose nalezneme faktory (kvalita, cena, dostupnost atd.), na vertikální ose nalezneme skóre, jak úspěšná je daná firma v jednotlivých kategoriích (faktorech). K vytvoření nového svrchovaného prostoru musí mít hodnotová křivka jiný průběh než ta, kterou má konkurence na dané trhu. Snahou tedy je, zaměřit se na alternativy a nové zákazníky místo těch současných. Takto vytvoříme nový způsob, novou cestu, než je ta, kterou se vydala konkurence.

Jestliže mají firmy vyšší skóre u všech sledovaných faktorů, musíme zanalyzovat, jestli tomuto vysokému skóre odpovídá vysoká ziskovost vzhledem k provedeným investicím. V případě, že ziskovost neodpovídá výši investic, znamená to, že firma špatně nastavila strategii a nemá zajištěnou finanční návratnost. Mohou se i vyskytnout případy, kdy se

hodnotová křivka pohybuje jako na houpačce (některé faktory jsou hodně vysoké a jiné poměrně nízké), jedná se o společnosti, jejichž strategie je nesourodá. Pravděpodobně nemají jasnou vizi a mají vícero strategií.

Pro vytvoření nového strategického profilu je vhodné využít systémový rámec čtyř aktivních opatření. [1]

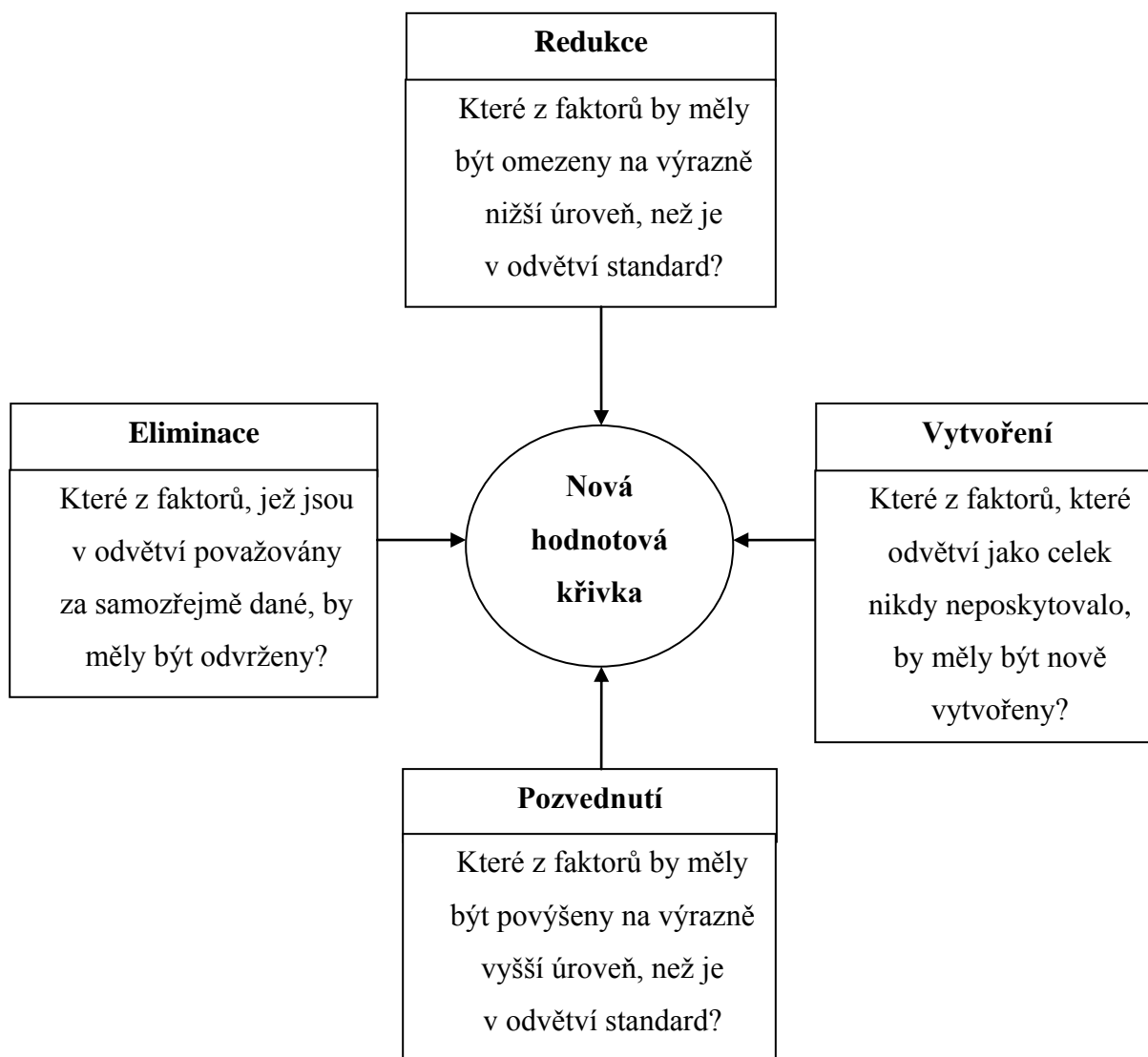
### **3.2.3.2      Systémový rámec čtyř aktivních opatření**

Ke změně obrazu strategie odvětví na základě původní hodnotové křivky je zapotřebí změnit strategické myšlení. [1]

1. soustředění na konkurenty → soustředění na alternativy
2. soustředění na zákazníky → soustředění na nezákazníky

Analytický nástroj čtyř aktivních opatření slouží právě ke změně strategického myšlení. Snahou je prolomení rozhodovacího dilematu mezi odlišením a nízkými náklady a zároveň vytvoření nové hodnotové křivky. Pro tento účel nám poslouží odpovědi na čtyři klíčové otázky (obr. 3.2): [1]





Obr. 3.2 Systémový rámec čtyř aktivních opatření [1]

**„Které z faktorů, jež jsou v odvětví považovány za samozřejmě dané, by měly být odvrženy?“**

Tato otázka se zaměřuje na faktory, které tvoří dlouhodobě základ konkurenčního boje. Vnímání těchto faktorů v průběhu času se může změnit. Mohou pozbýt na důležitosti, případně je zákazníci přestanou vyžadovat. Příkladem může být komunikační infračervený port. IrDa port se dříve u vyšších řad mobilních telefonů považoval za nutnost. V současnosti byl nahrazen jinými technologiemi pro bezdrátovou komunikaci a jeho přítomnost nemá takřka žádný význam, přestal být zákazníky vyžadován. Kromě jiného

dokážeme správnou odpovědí na tuto otázku snížit náklady na produkt, z čehož následně plyne konkurenční výhoda.

**„Které z faktorů by měly být omezeny na výrazně nižší úroveň, než je v odvětví standard?“**

Otázka se pokouší svést z cesty, kdy je snahou porazit konkurenci tradičními způsoby. K tradičním způsobům vedení konkurenčního boje bývá neustálé zvyšování a zdokonalování nabízených funkcí, vlastností a znaků produktu. Do tohoto boje investují firmy velké množství prostředků, které ne vždy přinesou kýžený efekt. Hlavním důvodem, proč investice nepřináší požadovaný efekt, je ten, že zákazníci nové funkce a vlastnosti nevyžadují nebo je nepovažují za příliš důležité. Dobrým příkladem může být zvyšování rozlišení u kompaktních digitálních fotoaparátů. Zákazníci kupují kompaktní fotoaparáty hlavně z důvodu jejich velikosti, pohotovosti a ceny. Přestože se běžně setkáváme u této třídy fotoaparátů s rozlišením 12Mpx a více. Pro pořízení fotky očekávané kvality dostačuje rozlišení 5Mpx až 8Mpx. Zákazníci takto vysoká rozlišení obvykle nevyužívají. Kvalita fotografie se příliš nezmění a navíc značně roste i velikost pořízené fotografie. Avšak výsledná cena fotoaparátu je do značné míry ovlivněna rozlišením (a tedy i cenou) snímacího čipu. Optimalizace užitku je v tomto případě vhodná. Jestliže redukujeme klasickou snahu o porážení konkurence, podaří se nám snížit náklady a tím pádem i získat konkurenční výhodu.

**„Které z faktorů by měly být povýšeny na výrazně vyšší úroveň, než je v odvětví standard?“**

Pomocí otázky se snažíme nalézt ty faktory, které se v odvětví málo vyskytují, přestože mohou do značné míry ovlivňovat rozhodování zákazníků. Pomocí této otázky hledáme způsob, jak vytvořit novou poptávku a navýšit hodnotu pro zákazníka.

**„Které z faktorů, které odvětví jako celek nikdy neposkytovalo, by měly být nově vytvořeny?“**

Obdobně jako předchozí otázka, má i otázka za cíl vytvořit novou poptávku a zvýšit hodnotu pro zákazníka. Tentokrát však hledáme faktory, které se na trhu dosud nevyskytovaly.

Při hledání odpovědí na zmíněné problémy je velmi vhodné definovat problém pomocí funkce. Při definování funkcí využíváme velkou míru abstrakce.

Redukcí, eliminací, pozvednutím a vytvářením se snažíme měnit faktory takovým způsobem, abychom se dostali mimo konkurenční prostředí a vytvořili nový tržní prostor.

### **3.2.3.3 Souřadnicová síť „eliminujte – redukujte – pozvedněte - vytvořte“**

Má tvar souřadnicové sítě a slouží jako doplněk k systémovému rámci čtyř aktivních opatření. Nápadně ukazuje čtyři aktivní opatření a stává se východiskem pro novou strategii. Podněcuje k odlišení i snižování nákladů. Jednoduše srozumitelné zobrazení pro všechny úrovně manažerů, čímž přispívá k dosažení cíle.

S její pomocí je vytvářena nová hodnotová křivka. Vyplnění souřadnicové sítě vzniknou čtyři výhody: [1]

1. Podněcuje k odlišení a současnému snížení nákladů.
2. Okamžitě upozorňuje na případné neúměrné zvyšování nákladů v konkrétních oblastech.
3. Dobře srozumitelná.
4. Její tvorba nutí k důslednému prozkoumání všech faktorů, které ovlivňují konkurenční jednání v odvětví.

<b>Eliminace</b>	<b>Pozvednutí</b>
<b>Redukce</b>	<b>Vytvoření</b>

Tab. 3.4 Ukázka souřadnicové sítě „eliminujte – redukuje – pozvedněte - vytvořte“

Díky nově vzniklé hodnotové křivce můžeme popsat strategii modrého oceánu třemi navzájem se doplňujícími vlastnostmi: [1]

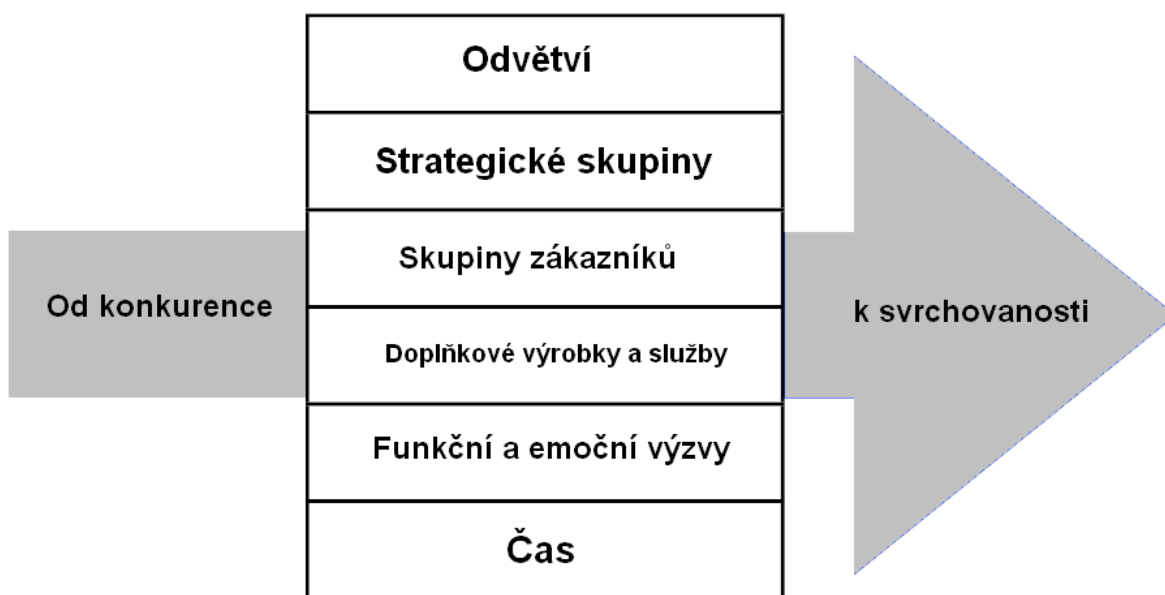
- zaměření
- rozdílnost
- odlišení

### 3.2.3.4 Rekonstrukce tržních hranic

Bez rekonstrukce tržních hranic nemůžeme vytvořit nový svrchovaný tržní prostor. Rekonstrukce tržních hranic využívá systémového rámce šesti cest. Jako nejobtížnější úkol se jeví vybrat z ohromného množství nabízených příležitostí ty, které zaručí, že se strategie stane úspěšnou a zajistí skokový růst hodnoty pro zákazníka. S pomocí systémového rámce šesti cest lze posouvat hranice trhu ve všech odvětvích. Problémy a neúspěchy, se kterými se potýkají firmy působící na konkurenčním trhu, vznikají hlavně z těchto důvodů: [1]

- Příliš vymezují své odvětví a soustředí se na vyniknutí ve svém rámci.
- Zaměřují se na stejnou skupinu zákazníků.
- Mají stejnou nebo podobnou nabídku produktů.
- Osvojují si funkční a emoční zaměření svého odvětví.
- Soustředí se na stejný časový bod.

Čím více firem se přibližuje v těchto bodech, tím více se trh stává nabitější konkurencí. Pokud však chceme vytvořit nový svrchovaný tržní prostor, je potřeba myslet jinak. Jak popisuje systémový rámec šesti cest (obr. 3.3).



Obr. 3.3 Systémový rámec šesti cest [1]

### Alternativní odvětví

První cestou, kterou se mohou firmy vydat, je cesta alternativního odvětví. Pro firmy je důležité přitáhnout k sobě nové zákazníky. Většina firem proto soupeří se svojí konkurencí a zároveň se snaží kontrolovat i substituční odvětví. Tedy odvětví, které nabízí výrobky či služby s různou formou, ale stejnou funkční či základní užitnou vlastností. Kdežto alternativní odvětví mají odlišné funkční i užitné vlastnosti, přesto slouží ke stejnému účelu.

Například pokud se člověk cítí hladový, může se zasytit v restauraci, rychlém občerstvení, pekařství apod. K utišení hladu tedy může dojít různou formou, přesto je funkce firem stejná, a to právě nasycení zákazníků. Pokud budou firmy hledat zákazníky tradičním způsobem, budou se snažit soupeřit mezi sebou restaurace s ostatními restauracemi, pekařství s ostatními pekařstvími atd. Případně se budou pokoušet získat zákazníky u substitučních odvětví (restaurace – rychlé občerstvení atd.).

Avšak při jiném úhlu pohledu se mohu zaměřit na účel chování zákazníka. Tímto účelem může být například příjemné trávení volného času. Při tomto pohledu na zákazníka zjistíme, že pro dosažení své potřeby (příjemné trávení volného času), může zajít do restaurace nebo hrát tenis. Přestože se jedná o různou formu (restaurace proti sportovnímu

areálu) a současně o různou funkci (pasivní odpočinek proti aktivnímu odpočinku), účel chování je stejný – příjemné trávení volného času. Podobné alternativní volby řeší lidé každý den, aniž by si to uvědomovali. Při alternativním pohledu máme daleko větší možnosti jak získat nové zákazníky. Firmy, soustřeďující se na konkurenční boj, nenapadne hledat zákazníky v jiných oborech. Například restaurace budou těžko přetahovat klienty sportovních areálů. V alternativních odvětvích vzniká prostor pro hodnotovou inovaci.

### **Strategické skupiny v rámci odvětví**

Druhou cestou, kterou se mohou firmy ubírat, je cesta překonání boje v rámci skupiny a využití potenciálu celého odvětví. Obvyklou chybou firem soustřeďující se na konkurenční boj je zaměření se na určitou skupinu (strategickou skupinu), která působí v daném odvětví. Strategická skupina je taková skupina firem, která sleduje podobnou strategii a zároveň působí ve stejném odvětví. Takových strategických skupin je v odvětví obvykle malý počet a lze je rozdělit podle ceny a výkonnosti. Čím vyšší cena, tím vyšší bývá i výkonnost. Takto zaměřené firmy se soustřeďují na boj v rámci skupiny, snaží se dosáhnout prvenství ve skupině a orientace na zbytek odvětví bývá minimální až žádná. Pokud chtějí firmy uspět a vytvořit nový svrchovaný tržní prostor, musejí opustit tento tradiční pohled.

Při pohledu na automobilový průmysl vidíme, že v luxusních vozech soupeří BMW a Mercedes o to, kdo prodá více aut. Naproti tomu firmy prodávající vozy v nižších cenových úrovních soupeří mezi sebou. Ti z nižších sekcí se ale nezajímají o to, co se děje na poli luxusních aut.

Jako příklad firmy, které se podařilo opustit toto klasické myšlení, můžeme uvést franšízovou síť fitness klubů pro ženy. Ta přemýšlela nad tím, jak ženy uvažují, pokud chtějí cvičit a zhubnout. Mají v podstatě dvě možnosti. Buď si zakoupí cvičební DVD s ukázkami a pokoušejí se cvičit doma, nebo mohou jít do fitness a tam cvičit před zraky ostatních návštěvníků, což se ženám příliš nelíbí. Pokud se rozhodnou pro návštěvu fitness, musí počítat s vyššími náklady. Při cvičení z domova je častým problémem chybějící pevná vůle, jelikož většina žen si najde důvody, proč necvičit a dělat místo toho jinou práci. Proto společnost Curves vymyslela nový způsob cvičení, jsou jím fitness kluby s tzv. kruhovým

tréninkem a přístupem pouze pro ženy. Kruhový trénink zaručuje společenskou a vstřícnou atmosféru bez účasti ostatních cvičících. Doba cvičení se díky efektivnějším strojům zkrátila na 30 minut, takže se cvičení stalo dostupnější i pro velmi zaneprázdněné ženy. Firma Curves nabízí unikátní hodnotu za nízkou cenu. [7]

## **Skupiny zákazníků**

Třetí cesta se zaměřuje na skupiny zákazníků. Všechny zákazníky rozděluje do tří skupin. V první skupině jsou zákazníci, kteří službu nakupují, ale to však neznamená, že ji musejí používat. Zákazníci, kteří službu opravdu používají, patří do druhé skupiny. Ve třetí skupině jsou ti zákazníci, kteří ovlivňují nákupní rozhodování. Jednotlivé skupiny se od sebe velmi často liší. Zatímco nakupující upřednostňují cenu, skuteční uživatelé kladou důraz na snadnost používání produktu. Pokud se firma rozhodne soustředit se na stejnou skupinu zákazníků jako konkurence, dostane se do velmi konkurenčního prostředí. Naopak pokud se rozhodne soustředit na odlišnou skupinu zákazníků, má možnost vytvořit nový svrchovaný tržní prostor.

Jako příklad poslouží výrobci inzulinu. Většina firem se soustředila na lékaře, jakožto konečné zákazníky, kteří nejvíce ovlivní celkovou spotřebu. Jejich cílem bylo vyvinout co nejkřivší inzulin, aby lékaři mohli poskytnout co nejlepší léčebný proces. Přesto existuje doposud opomíjená skupina zákazníků, kterou jsou pacienti. Na tuto skupinu se zaměřila firma Novo Nordisk. Místo vývoje dokonalějšího inzulinu vynalezla přenosné zařízení, které umožňovalo aplikovat inzulin kdekoli. Odpadla tak nutnost podávání v injekcích, což značně zvýšilo komfort pacientů. Díky orientaci na jinou skupinu zákazníků se firmě podařilo vytvořit si nový svrchovaný tržní prostor, který naprosto ovládla. [7]

## **Doplňkové výrobky a služby**

Čtvrtá cesta je zaměřena nejen na produkt samotný, ale i na okolnosti jeho nákupu. Snaží se upozornit na chování zákazníků předtím, než si výrobek či službu pořídí, během používání a po spotřebování výrobku. Velmi často je prodej zboží či služeb ovlivňován jinými výrobky či službami, které nejsou na první pohled objektem našeho zájmu.

Například při návštěvě restaurace je velmi důležité, aby bylo dostupné bezplatné parkování v její blízkosti. Nebo při nákupu notebooku hrají významnou roli záruční podmínky (například výměna porouchaného notebooku do dvou pracovních dnů).

### **Funkční a emoční výzvy**

Pátá cesta upozorňuje na funkční a emoční rovinu výrobků a služeb. Funkčně orientované firmy soutěží s konkurenty v ceně, funkci a užitku. Oproti tomu emocionálně orientované společnosti se snaží porazit je na poli pocitů a prožitků. Emočně orientované společnosti přináší mnoho přidaných emočních vlastností, aniž by zvyšovaly užité vlastnosti, ovšem cena roste. Tato cesta se velmi těžce posuzuje, protože většina firem v nabídkách pro své zákazníky obě zmiňované roviny obsahuje. Snahou této cesty je spíše upozornit na možné zamyšlení, zda je možné, aby funkční výrobky dostaly trochu více emoční roviny a naopak. Neexistuje firma s jasně vyhraněnou orientací pouze na jeden směr.

Jako příklad uvedeme firmu QB House, která se zabývá kadeřnickými a holičskými službami v Japonsku. Stříhání vlasů je v Japonsku rituál, který může trvat dlouhou dobu. Je spojen například s masáží ramen a podávání čaje a kávy. Firma QB House se rozhodla všechny emoční prvky odstranit a zaměřila se na poskytování rychlého kadeřnictví. Cílila na zákazníky, kteří nemají mnoho času, čímž vynikla a stala se úspěšnou. [7]

### **Čas**

Šestá a zároveň poslední cesta poukazuje na nutnost poučit se z dosavadního vývoje při vytváření nového svrchovaného prostoru. Inovace a technologie se objevují velmi rychle, přesto se většina firem přizpůsobuje poměrně pomalu. Naším cílem by mělo být systematické a organizované analyzování dosavadních trendů. Samotné sledování ovšem nestačí, je nutné předvídat a zároveň rychle reagovat. Ze všech vyskytujících se trendů se soustředíme pouze na ty, které mají pro firmu podstatný vliv. Současně analyzujeme, jak ovlivní hodnotu produktu pro zákazníka. Při vytváření vize budoucího trhu zkoumáme, jak pozměnit současné produkty či služby, případně je můžeme navrhnout zcela nové.



	<b>Konkurenční trh</b>	<b>Nový trh</b>
<b>Alternativní odvětví</b>	Zaměřuje se na konkurenty ve svém odvětví	Zkoumá alternativní odvětví
<b>Strategické skupiny v rámci odvětví</b>	Zaměřuje se na konkurenty ve strategické skupině	Zkoumá nejen svoji strategickou skupinu
<b>Skupiny zákazníků</b>	Zaměřuje se na stejnou skupinu zákazníků jako konkurence	Hledá novou skupinu zákazníků
<b>Doplňkové výrobky a služby</b>	Zaměřuje se na zvyšování hodnoty výrobků ve svém odvětví	Zkoumá doplňkové výrobky a služby i mimo vlastní odvětví
<b>Funkční a emoční výzvy</b>	Zaměřuje se na zlepšení cenového výkonu v rámci funkčně emoční orientace vlastního odvětví	Znovu zvažuje svoji funkčně emoční orientaci
<b>Čas</b>	Zaměřuje se na přizpůsobování vnějším trendům, jak se objevují	Podílí se na postupném utváření nových trendů

Tab. 3.5 Rozdíl v přístupu firem na konkurenčním trhu a na novém trhu [1]

### 3.2.4 Zaměření se na celkový obraz, nikoli na podrobné číselné údaje

Tento přístup je spíše alternativou ke strategickému plánování. Podněcuje management firmy ke kreativnímu jednání, aby přicházel se snadno srozumitelnými příležitostmi pro firmu. Realizace vzešlých podmětů musí být co nejefektivnější. Oproti klasickému přístupu není potřeba vytvářet rozsáhlý dokument.

Strategický profil odvětví je jasně vymezen faktory. Obraz strategie ukazuje strategický profil současných i potenciálních konkurentů jako hodnotová křivka, která zobrazuje jejich priority investování. Současně zobrazuje strategické profil společnosti a faktory, do kterých investuje nebo bude investovat. [1]

Vykreslení obrazu strategie je velmi kreativní proces, u kterého je zapotřebí představivost a tvořivost. Proces pro vytvoření obrazu strategie probíhá ve čtyřech krocích:

1. **Vizuální probuzení** spočívá ve vykreslení obrazu strategie firmy, do kterého se zapojí vedoucí pracovníci. Pokud navrhnu podobný obraz strategie jako konkurence, vyvolá se v nich touha po změně.
2. **Vizuální prozkoumání** obsahuje praktický výzkum, jak lidé produkty využívají nebo nevyužívají. Je potřeba kontaktovat jak zákazníky, tak také potenciální zákazníky. Po zjištění údajů je možné navrhnout novou strategii.
3. **Vizuální přehlídka** představuje navrženou strategii. Nejlepší návrh by měl oslovovat skutečné i skryté potřeby trhu.
4. **Vizuální komunikace** slouží k rozšíření informací v celé organizaci.

Vizualizace strategie pomáhá zobrazit postavení firmy v odvětví. Výsledné zařazení firmy může být průkopník, kočovník nebo usedlík. Rozdíl spočívá ve vytváření hodnotových inovací.

Průkopníci vytváří často nové svrchované tržní prostory a mají největší potenciální růst zisku. Mají naprosto jinou hodnotovou křivku než zbytek segmentu.

Opakem průkopníků jsou usedlíci. Jejich hodnotová křivka je téměř totožná s hodnotovou křivkou zbytku segmentu. Mají velmi malý potenciál růstu.

Kočovníci jsou mezi průkopníky a usedlíky. Svrchované tržní prostory příliš nevytvářejí, přesto přináší pro zákazníka zvýšenou hodnotu. Tato hodnota ale není inovativní.

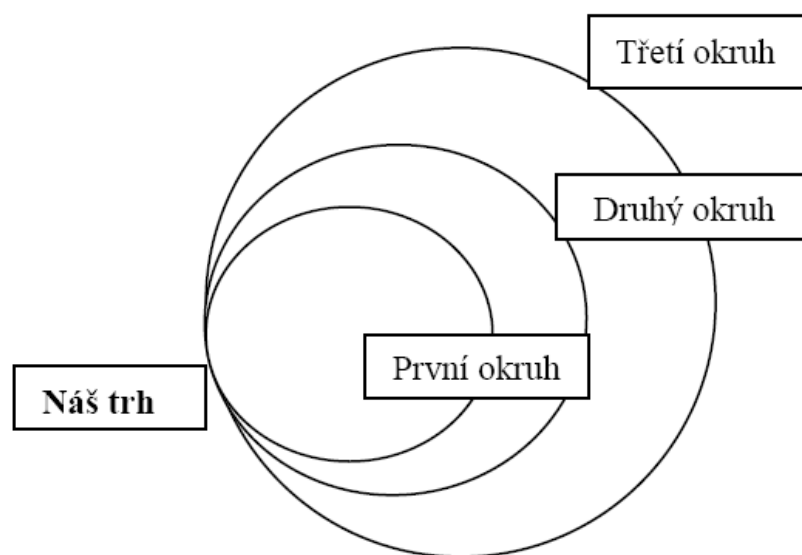
### 3.2.5 Přesáhnutí dosavadní poptávky

Ještě než vytvoříme nový svrchovaný tržní prostor, musíme si ověřit jeho velikost. Pokud zjistíme, že velikost nově vytvářeného trhu je příliš malá, respektive že počet případných zákazníků je velmi omezen, nemá smysl se pokoušet takovýto trh vytvořit. Po rekonstrukci hranic trhu je přesáhnutí dosavadní poptávky dalším principem strategie modrého oceánu. Při využití tohoto principu se snažíme maximalizovat poptávku po novém produktu, čímž zároveň snižujeme rizika spojené s vytvářením nového trhu.

V tradičním konkurenčním prostředí se firmy pokoušejí co nejjemněji segmentovat trh a přizpůsobit nabídku potřebám jednotlivých zákazníků. Čím více je prostředí konkurenční, tím více se snaží o přizpůsobení nabídky. Vznikají tak menší a menší cílové trhy. Pokud chce firma vytvořit nový svrchovaný tržní prostor, musí svůj přístup k zákazníkům změnit.

Prvním krokem je neřídít se současnými zákazníky, ale porozhlédnout se po nových zákaznících. Druhým krokem je změna pohledu na zákazníky. Místo hledání odlišností, kterým se firma snaží přizpůsobit, je daleko vhodnější soustředit se na podobnosti mezi různými skupinami zákazníků. Tímto způsobem je možné přesáhnout dosavadní poptávku a získat novou širší zákaznickou základnu.

Skupinu potenciálních zákazníků můžeme rozdělit do tří okruhů podle vzdálenosti od našeho trhu obr. 3.4. V prvním okruhu jsou zákazníci, kteří v odvětví nakupují jen z nutnosti a v co nejmenším množství. Jsou na hranici trhu. Když se nám podaří nabídnout jim vyšší hodnotu než konkurence, zůstanou a zněkolikanásobí své nákupy. Při jiné příležitosti však velmi rychle a ochotně opouštějí odvětví. V druhém kruhu jsou potenciální zákazníci, kteří vědí a sledují, co firma nabízí, ale nabídky zatím odmítají. Třetí a nejvzdálenější okruh obsahuje potenciální zákazníky, kteří o nabídce neuvažovali a ani neuvažují. [1]



Obr. 3.4 Potenciální zákazníci [1]

Potenciální zákazníci poskytují daleko lepší informace o produktech než dosavadní spokojení zákazníci. Je tedy výhodné soustředit se na ně. Když počet potenciálních zákazníků v prvním kruhu roste, znamená to, že trh stagnuje a společně s ním i zisky. Přitom v prvním kruhu leží velký zákaznický potenciál. Měli bychom se pokusit zjistit, jaké mají důvody pro odchod z odvětví. Najít společné znaky současných zákazníků i těch potenciálních a na těchto znacích začít stavět. Segmentace nabídky nepovede k úspěchu. Ale spíše naopak.

Druhý kruh tvoří odmítající potenciální zákazníci, kteří nevyužívají naší nabídky či si ji nemohou dovolit, protože přesahuje jejich finanční možnosti. Obdobně jako u prvního kruhu je třeba nalézt takové řešení, aby bylo možné dosáhnout pro všechny skupiny skokový přírůstek hodnoty.

Potenciální zákazníci z třetího kruhu jsou do velké míry neprobádaní. Žádný konkurent je doposud nekontaktoval. Mnozí konkurenti o těchto zákaznících ani neuvažovali. Jejich potřeby jsou odvětví dosti vzdálené, ale určitě jsou dosažitelné.

## 4 Analýza a návrh systému

V této části diplomové práce se budeme zabývat analýzou a návrhem uživatelských rolí a jejich případů použití.

Při snaze o dosažení co možná nejlepšího výsledku se soustředíme zejména na tyto faktory: kvalita, čas a náklady. Pokoušíme se o vytvoření kvalitního produktu, který splní očekávání uživatelů. Zároveň však bude dodán v požadovaném čase i nákladech. Abychom mohli dosáhnout těchto parametrů produktu, je více než vhodné využít odzkoušené praktiky, které popisují jak našeho cíle dosáhnout. Mezi nejlepší praktiky sledující vytčené cíle patří: iterativní vývoj, grafické modelování, řízení změn, kontrola kvality a správa požadavků.

Ještě před tím než začneme analyzovat nějaký problém či systém, musíme se důkladně seznámit s jeho problematikou. Musíme velmi pečlivě prozkoumat řešený problém ze všech úhlů pohledu. V případě, že analýza zasahuje i do jiných oborů, je nezbytně nutné, abychom se i v nich správně zorientovali.

Prvním krokem je pochopení samotného problému či systému. Abychom toho mohli dosáhnout, musíme si celý úkol dokázat představit a popsat. Často jsou však systémy natolik komplexní, že jejich úplné a dokonalé pochopení není možné. Pokusíme se proto popsat celý systém modelem, ve kterém se snažíme si pomoci tím, že si zjednodušíme realitu. Při popisu systému modelem rychleji porozumíme a pochopíme tento systém. Model navíc shrnuje důležité vlastnosti v přehledné formě.

Pro modelování a analýzy je vhodné využít objektově orientovaného přístupu. Tohoto přístupu budeme také využívat. Pro modelování diagramů použijeme jazyk UML.

UML (Unified Modeling Language – unifikovaný modelovací jazyk) je grafický jazyk pro vizualizaci, specifikaci, navrhování a dokumentaci programových systémů. UML nabízí standardní způsob zápisu jak návrhů systému včetně konceptuálních prvků. Zařadíme sem business procesy a systémové funkce, a také konkrétní prvky jako jsou příkazy programovacího jazyka, databázová schémata a znovupoužitelné programové komponenty.

UML podporuje objektově orientovaný přístup k analýze, návrhu a popisu programových systémů. [9]

Před začátkem analýzy a návrhu jsme se velmi důkladně seznámili s použitou metodikou a platformou Microsoft SharePoint, na které jsme provedli implementaci. Rovněž bylo velmi důležité seznámit se ekonomickým oborem, protože značná část této práce se odehrává právě v něm.

## **4.1 Specifikace požadavků**

Požadavky tvoří základ všech systému. Říkají, co vše by měl systém provádět. Specifikují funkce systému. Určují co vše má systém dělat, ale neříkají nic o tom, jak to má dělat. Máme dva druhy požadavků. Požadavky funkční a požadavky nefunkční. Funkční požadavky určují chování systému nebo služby, které bude systém poskytovat. Nefunkční požadavky určují vlastnosti systému nebo omezují podmínky pro systém. [8]

### **4.1.1 Neformální specifikace**

Cílem diplomové práce je vytvoření aplikace, která bude podporovat proces hledání nových příležitostí na trhu. Svým uživatelům bude poskytovat podporu a průvodce v tomto procesu. Zároveň však musí být implementovatelný na platformě Microsoft SharePoint.

Součástí řešení budou definované role uživatelů a případy použití, pro které jsou procesy navrhované. Navržené procesy tak budou navrhovány s přímým vztahem na konkrétní roli uživatele v systému.

Od navrženého systému se očekává, že bude klást důraz na poskytování různých druhů pohledů, například:

- Přehled průběhu úkolů - jedná se o zobrazení průběhu daného úkolu. Zobrazení bude vyjádřeno jako počet dokončených podčástí z celkového počtu podčástí úkolu.
- Přehled řešitelů projektu - seznam osob zúčastněných na projektu. Pohled pro vedoucí, kteří získají přehled o zúčastněných osobách. Mohou tak lépe rozdělovat úkoly mezi pracovníky. Také pracovníci mohou využít pohled a při vyskytnutí se problému vědí, koho mohou kontaktovat pro případnou konzultaci.

Systém musí respektovat požadavky na dobrou práci s vytvořenými úkoly, například:

- Vytvoření úkolu - pro manažery a vedoucí.
- Přiřazení, změna, odebrání úkolu - manažeři a vedoucí mohou měnit osoby odpovědné za úkol.
- Vytvoření termínu - přiřazení termínu dokončení k úkolu.
- Vložení podkladů a materiálů související s úkolem.
- Změna stavu průběhu úkolu.

V poslední řadě musí systém umožňovat dobrou výměnu informací. Platforma Microsoft SharePoint nabízí v tomto ohledu vynikající možnosti, jak toho dosáhnout pomocí wikiwebů, blogů a stránek. Návrh aplikace bude zohledňovat minimálně následující způsoby výměny informací:

- založení blogu
- založení wikiwebu
- napsání článku do wikiwebu
- napsání příspěvku v blogu

## 4.2 Role uživatelů

V této kapitole se budeme zabývat možnými rolemi uživatelů. Podíváme se, jaké role uživatelů mohou existovat a jaké funkce budou plnit v rámci systému. Uvažovali jsme o třech odlišných skupinách uživatelů, kde jejich role odpovídá reálnému firemnímu prostředí. Každá skupina bude odpovědná za odlišné úkony v rámci aplikace. Jedná se o tak hierarchicky orientovanou strukturu, jak to můžeme vidět právě v praxi.

### 4.2.1 Management

První skupinu uživatelů a zároveň také nejvýše postavenou skupinu tvoří management. Jedná se o manažery, kteří jsou odpovědní za přijatá rozhodnutí. V našem případě se jedná o skupinu lidí, která bude rozhodovat o případném schválení či zamítnutí nápadu. Aby mohla kvalitně rozhodovat, musí mít připraven dostatek kvalitních podkladů, na jejichž základě rozhodnutí vydá. Ve velkém pracovním vytížení a při velkém množství úkolů, které manažer řeší, je rovněž důležité, aby se manažer rychle zorientoval v dané problematice, udělal si o ní představu, zjistil v jakém stavu a v jakém stupni rozpracovanosti se nachází. Na základě těchto údajů potom může rychle a jednoduše zhodnotit, zda již nastal čas se tomuto tématu věnovat podrobněji či nikoli.

Na základě předchozích vět jsme usoudili, že nejdůležitější funkcí z pohledu manažera jsou kvalitní pohledy a souhrny daného problému, které mu umožní rychle se zorientovat v problematice a zjistit nakolik jsou dané úkoly splněny. Další funkce pro manažera jsou pak možnost přidávání úkolů podřízeným, dostupnost výsledků práce podřízených, komunikace s řešiteli problému (snadná dostupnost kontaktů na ně), domlouvání schůzek s podřízenými a další.

Velice důležité je sledování průběhu prací nad daným nápadem. Na základě tohoto ukazatele se bude manažer rozhodovat, zda již nastal čas se nápadu věnovat či nikoli. Velmi oblíbené zobrazování průběhu prací pomocí procent může být však velice zrádné. Jestliže



uvidíme údaj informující nás, že je již s 80% prací hotov, můžeme nabýt dojmu, že se práce již blíží ke konci a nastal čas začít se danému úkolu věnovat. Ve skutečnosti to ale může znamenat, že je hotovo 8 z 10 úkolů a na posledních dvou úkolech se ještě nezačalo ani pracovat. Každý úkol je navíc tvořen podúkoly. Z tohoto pohledu se jeví jako mnohem lepší způsob zobrazování průběhu pomocí údaje, kolik úkolů z celku je již hotovo. Vrátime se k předchozímu příkladu. Pokud tedy manažer uvidí, že je hotovo 8 z 10 úkolů a zbývajících dva jsou ve stavu 1 z 50, může tedy usoudit, že k dopracování bude potřeba ještě hodně času a zatím nemá význam se celku významněji věnovat.

## 4.2.2 Vedoucí projektu

Druhou skupinu uživatelů tvoří vedoucí projektu. Ti jsou zodpovědní za průběh a výsledek projektu. Jsou podřízeni managementu. Manažeři jim zadávají úkoly, případně sami s novými nápady přicházejí. Mají na starosti rozdělování a koordinaci průběhu prací na zadaném projektu. Hlavně pro tyto pracovníky je určena vytvářená aplikace. Naší snahou bude vytvořit komplexní prostředí, které jim poskytne podporu a stane se průvodcem při hledání modrých oceánů. Základem pro vytvoření komplexního průvodce bude kniha od autorů W. CHAN KIM a Renée MAUBORGNE [1]. Na jejímž základě vytvoříme sadu nástrojů a postupů, které budou moci vedoucí projektu využít.

Skupina těchto uživatelů bude také používat nejvíce funkcí. Obdobně jako manažeři, potřebují vedoucí nejrůznější přehledy. Ať se jedná o přehledy průběhu úkolů a podúkolů (i zde platí, že nejvhodnějším ukazatelem je zobrazení, kolik částí je hotovo z celku), přehledy obsazenosti zdrojů, přehledy úkolů jednotlivých pracovníků apod. Pro komunikaci budou mít k dispozici adresáře kontaktů, vztahující se k jednotlivým činnostem, možnosti týmových diskusí a nástěnky. Nesmí chybět ani kalendáře jednotlivých pracovních skupin i jednotlivců, pro plánování schůzek. Dále budou moci rezervovat zdroje, jako např. zasedací místnosti. Pro sdílení informací mohou využít blogů nebo wikiwebů. Mohou rovněž vytvářet automatické upozornění na události v systému a taktéž vytvářet úkoly a přiřazovat k nim zodpovědné osoby. Sami mají možnost vytvářet a vkládat soubory. K tomu všemu budou mít k dispozici sadu procesů, která je bude provázet a ukazovat jaké kroky mají podniknout dále.

### 4.2.3 Pracovníci

Poslední hierarchicky nejnižší skupinu uživatelů tvoří běžní pracovníci. Pracovníci budou plnit zadané úkoly a vkládat soubory s potřebnými analýzami a dalšími informacemi. Při realizaci zadaných úkolů budou postupovat podle zadaných postupů. K dispozici budou mít kalendář, ve kterém budou stejně jako u úkolů zobrazeny termíny a milníky. Pro sdílení informací mohou využívat blogy a wikiweby. Pro komunikaci jsou nástroje diskuze či nástěnky. Kontakt na spoluřešitele projektu získají z adresáře vztahujícím se k projektu. Užitečné jsou přehledy projektů a všech jejich řešitelů.

## 4.3 Diagram případů použití

Základní komponenty diagramu případů použití [8]:

- hranice systému – ohraničení kolem případů použití, vyjadřuje hranice modelovaného systému
- aktéři – vyjadřují role osob nebo předmětů využívající systém
- případy použití – zobrazují činnosti, které systém umožňuje aktérům provádět
- relace – vyjadřují interakce mezi aktérem a případem použití, případně mezi případy použití mezi sebou anebo navzájem mezi aktéry

Při návrhu systému jsme definovali tři aktéry:

### Management

Hlavní činností managementu je prohlížet vypracované dokumenty v jednotlivých projektech a na jejich základě rozhodovat o přijetí projektu a jeho případné další realizaci či jeho zastavení.

## **Vedoucí projektu**

Vedoucí jsou zodpovědní za průběh a výsledek projektu. Jsou podřízeni managementu. Manažeři je přiřazují k jednotlivým projektům. Jejich hlavní náplní práce je řídit a vést podřízené při práci na projektu, dále rozdělovat úkoly mezi jednotlivé podřízené. Poskytovat a vyhledávat informace jak svým podřízeným, tak také nadřízeným.

## **Běžní pracovníci**

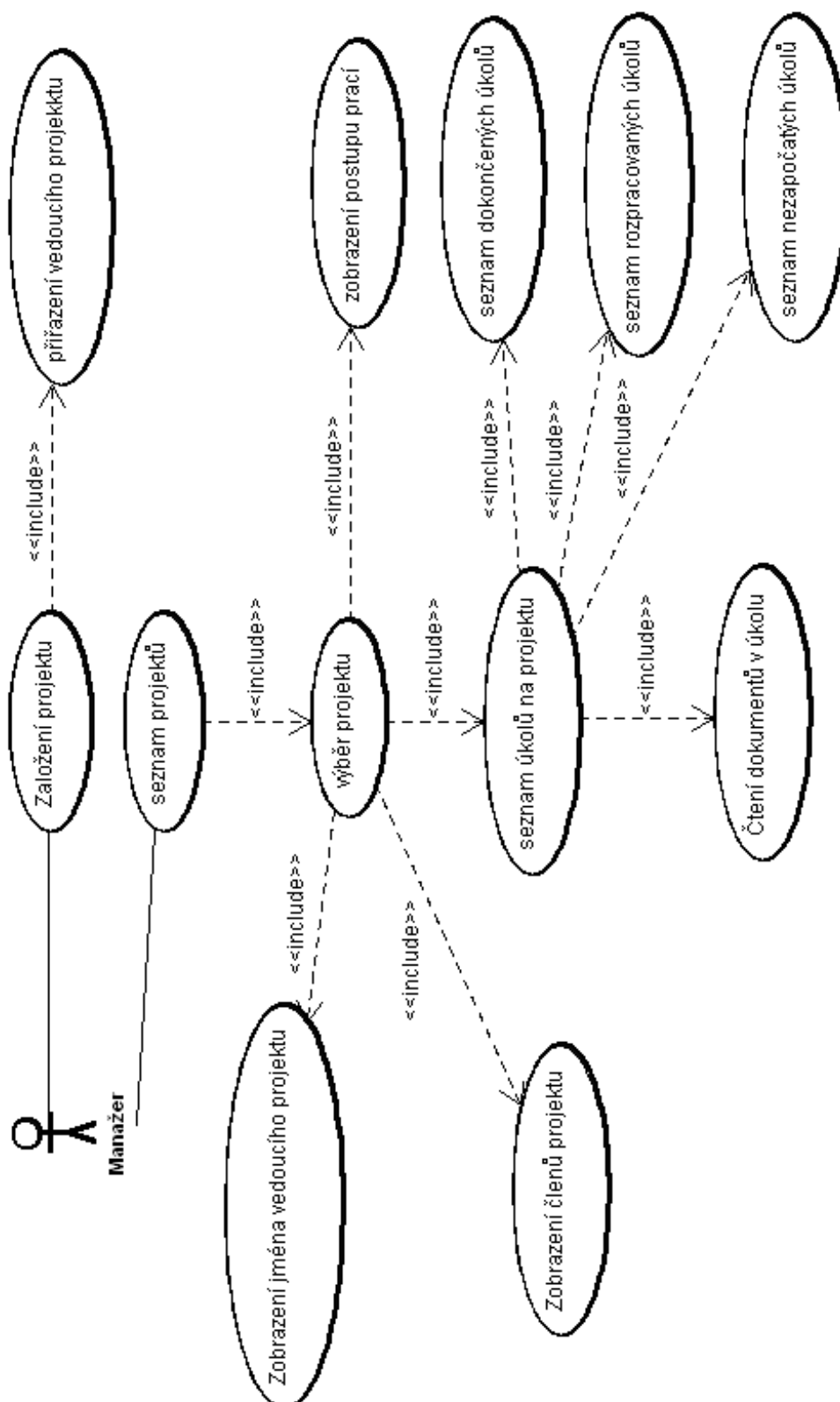
Běžní pracovníci vykonávají zadané úkoly, vytvářejí analýzy a sdílí informace o projektu i jednotlivých úkolech.

Abychom zpřehlednili celý diagram použití, vytvořili jsme pro každého aktéra diagram použití samostatně. V prvním diagramu se věnujeme roli manažera. Pro manažera je nejdůležitější mít k dispozici přehledy stavu zpracování celého projektu. Vyplývá to z jeho role, kdy jeho hlavní funkcí je vyhodnocování dosažených analýz a návrhů z projektu. V druhém diagramu se věnujeme aktérovi vedoucí pracovník. Vedoucí pracovník odpovídá za průběh a výsledek realizace projektu, proto jsou požadavky na aplikaci rozdílné. I pro něj platí, že potřebuje mít přehled o stavu řešení projektu a jeho úkolů. Navíc musí mít přehled o dostupných zaměstnancích a jejich úkolech, aby je mohl kvalitně řídit. Dále vyžaduje podporu pro efektivní sdílení informací. Třetí diagram se věnuje aktéru běžný pracovní. Pro tohoto aktéra je velmi důležité, aby mohl kvalitně pracovat na zadaném úkolu. Hlavní činnosti jsou nahrávání výsledků svých analýz a sdílení informací s ostatními kolegy.

### 4.3.1 Diagram případů použití - manažer

Případy použití:

- **Založení projektu** – manažer vytvoří nový projekt, který se bude zabývat hledáním nového tržního prostoru. Při založení projektu úkolu vkládá manažer do systému další informace (například termín dokončení projektu). Tyto informace může v průběhu zpracovávání úkolu měnit.
- **Přiřazení vedoucího projektu** – při zakládání projektu manažer přiřadí konkrétního vedoucího k projektu. V případě potřeby může vedoucího projektu kdykoliv vyměnit.
- **Seznam projektů** – manažer má možnost prohlížet všechny projekty.
- **Výběr projektu** – manažer vybere projekt, kterému se chce věnovat (kde potřebuje zkoumat výsledky analýz).
- **Zobrazení postupu prací** – zobrazí postup prací na projektu (jako nejvhodnější metoda zobrazení postupu prací se jeví „kolik úkolů je dokončeno z celku“).
- **Seznam úkolů v projektu** – zobrazí všechny úkoly v projektu.
- **Seznam dokončených úkolů** – zobrazí dokončené úkoly v projektu.
- **Seznam rozpracovaných úkolů** – zobrazí rozpracované úkoly v projektu.
- **Seznam nezapočatých úkolů** – zobrazí nezapočaté úkoly v projektu.
- **Zobrazení jména vedoucího projektu** – zobrazí jméno vedoucího projektu.
- **Zobrazení členů projektu** – zobrazí jména všech členů projektu.

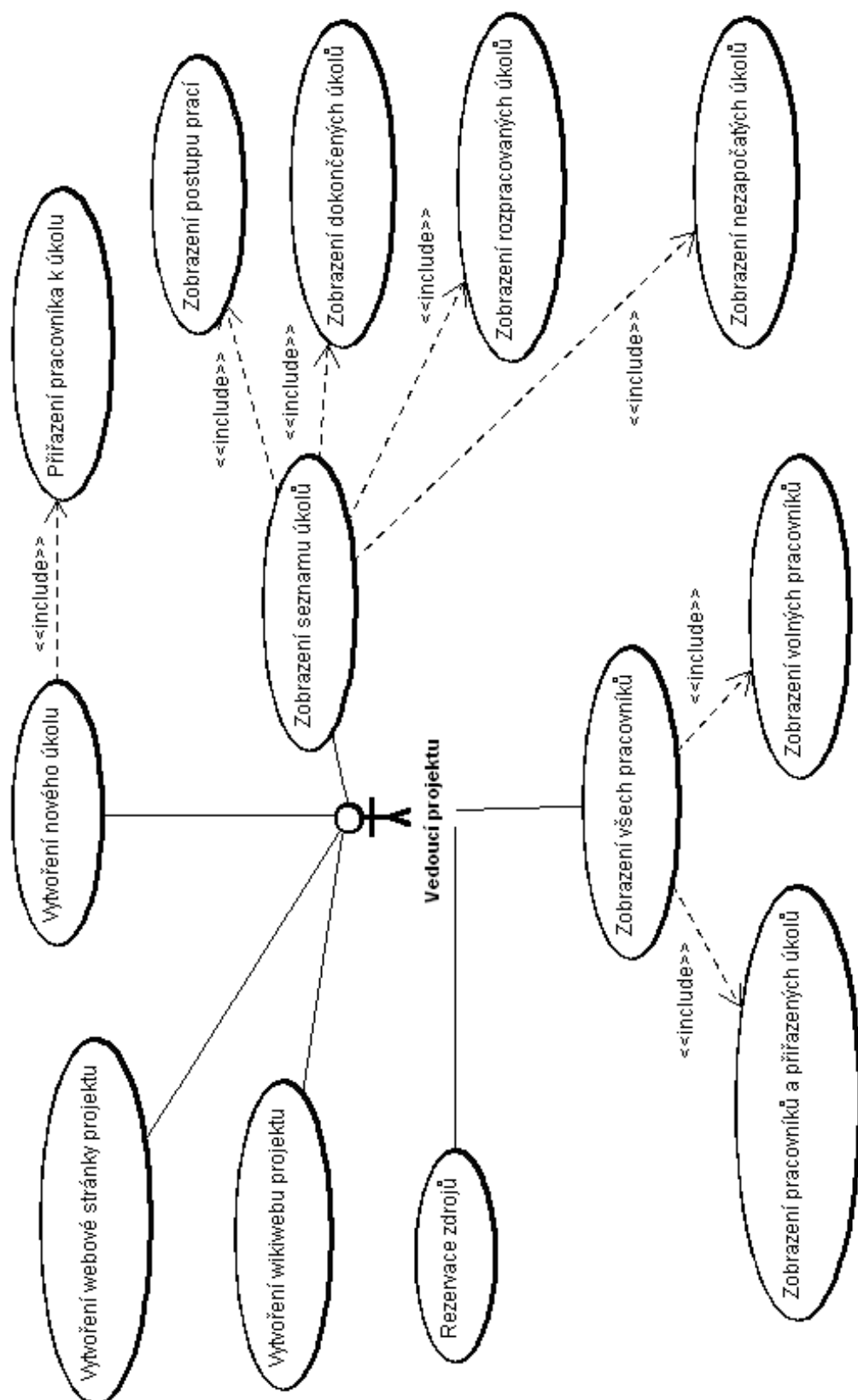


Obr. 4.1 Diagram případů použití - manažer

### 4.3.2 Diagram případů použití – vedoucí projektu

Případy použití:

- **Vytvoření nového úkolu** – vedoucí projektu vytvoří nový úkol, bude moci přidružit k úkolu proces definující jeho plnění. Při vytváření úkolu zadává vedoucí projektu do systému i další informace (například termín dokončení úkolu), tyto informace lze během provádění úkolu měnit.
- **Přiřazení pracovníka k úkolu** – k vytvořenému úkolu přiřadí vedoucí projektu pracovníka, který jej vykoná. Přiřazení pracovníka je možné v průběhu vykonávání úkolu změnit.
- **Zobrazení seznamu úkolů** – zobrazí seznam všech úkolů projektu.
- **Zobrazení postupu prací** – zobrazí míru dokončenosti úkolů.
- **Zobrazení dokončených úkolů** – zobrazí dokončené úkoly.
- **Zobrazení rozpracovaných úkolů** – zobrazí rozpracované úkoly.
- **Zobrazení nezapočatých úkolů** – zobrazí úkoly, na kterých se doposud nezačalo pracovat.
- **Zobrazení pracovníků** – zobrazí seznam všech podřízených, které je možné přiřadit ke splnění úkolu.
- **Zobrazení pracovníků a přiřazených úkolů** – zobrazí seznam pracovníků, kteří pracují nebo již dokončili nějaký úkol.
- **Zobrazení volných pracovníků** – zobrazí seznam pracovníků, kteří aktuálně nepracují na žádném úkolu.
- **Vytvoření webové stránky projektu** – vytvoří stránku s informacemi o projektu sloužící všem zainteresovaným v projektu.
- **Vytvoření wikiwebu projektu** – vytvoří wikiweb k projektu. Wikiweb slouží k výměně a sdílení informací týkajících se projektu.
- **Rezervace zdrojů** – umožní vedoucímu projektu rezervovat si zdroje, potřebné ke splnění projektu. Například meetingové místnosti, projektory či jiné vybavení kterého je omezený počet.

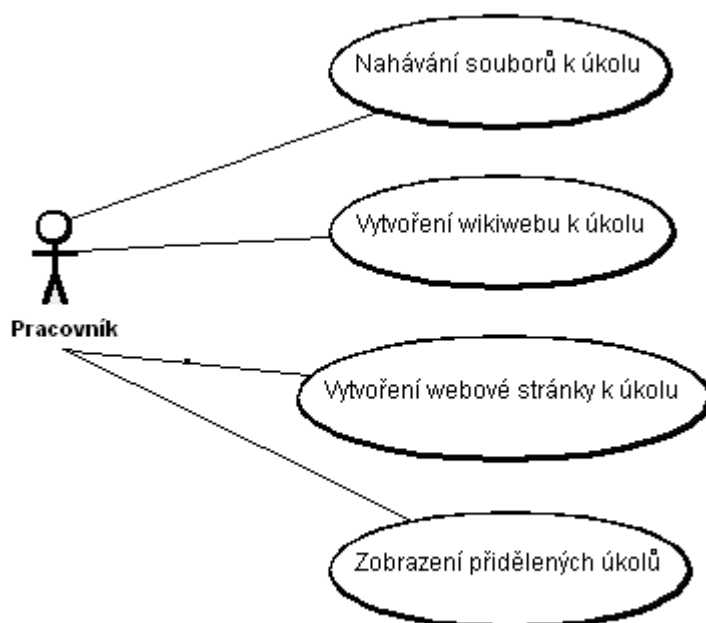


Obr. 4.2 Diagram případů použití – vedoucí projektu

### 4.3.3 Diagram případů použití – pracovník

Případy použití:

- **Nahrávání souborů k úkolu** – zaměstnanec nahraje požadované soubory do systému.
- **Vytvoření wikiwebu k úkolu** – vytvoří wikiweb s informacemi o úkolu, na kterém zaměstnanec pracuje, slouží k výměně informací.
- **Vytvoření webové stránky k úkolu** – vytvoří webovou stránku k řešenému úkolu. Může sloužit pro výměnu informací nebo představení zadaného úkolu.
- **Zobrazení přidělených úkolů** – zobrazí seznam úkolů daného zaměstnance.



Obr. 4.3 Diagram případů použití – pracovník



## 5 Návrh a implementace procesů

Tato kapitola se věnuje návrhu a implementaci procesů, které mají sloužit jako podpora při vyhledávání nových svrchovaných tržních prostorů.

Pro tvorbu procesů využijeme metodiku s názvem *Strategie modrého oceánu*, vytvořenou dvojicí profesorů W. Chan Kim a Renée Mauborgne, kteří ji popsali v knize s názvem *Strategie modrého oceánu: Umění vytvořit si svrchovaný tržní prostor a vyřadit tak konkurenty ze hry*. Navržené procesy byly implementovány podle uvedených diagramů aktivit na platformě Microsoft SharePoint.

### 5.1 Návrh procesů

Navržené procesy nemají zaručit, že po jejich použití vždy nalezneme a vytvoříme nový svrchovaný tržní prostor. Tato funkcionalita ostatně ani není možná. Vždy bude záležet hlavně na tom, jak a kdo je bude používat. Ovšem při správném použití mohou sloužit jako průvodce a podpora pro osoby, které takový nový svrchovaný tržní prostor hledají. Svým uživatelům mají poskytovat oporu tak, aby se jejich šance na dosažení kýženého cíle maximalizovali.

Před samotným návrhem procesů jsme se velmi důkladně seznámili s řešenou problematikou. Velmi důležité bylo získat nejen znalosti z ekonomického oboru, ale také znalosti praktické. Navržené procesy předpokládají jistou míru znalostí problematiky od osob, které je chtějí používat.

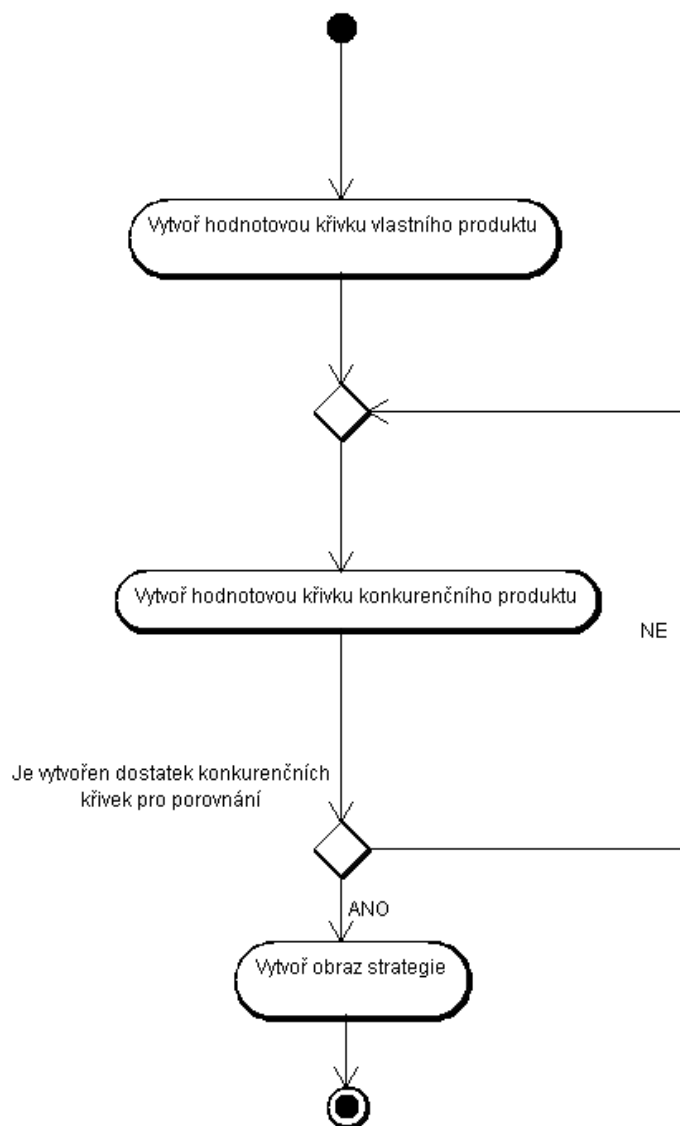
Procesy uvedené v této kapitole nemají za cíl obsáhnout veškeré navržené a implementované procesy. Jedná se spíše o výčet těch nejdůležitějších procesů, které byly navrženy.

### 5.1.1 Proces vytvoření obrazu strategie

Obraz strategie plní dva hlavní účely:

1. Zachycuje současnou situaci na trhu, čímž umožňuje pochopit principy fungování současného konkurenčního boje v odvětví.
2. Zobrazuje přínosy pro zákazníky od existujících konkurenčních nabídek.

Pro vytvoření obrazu strategie je zapotřebí jak vlastní hodnotové křivky, tak dostatečné množství hodnotových křivek konkurentů.

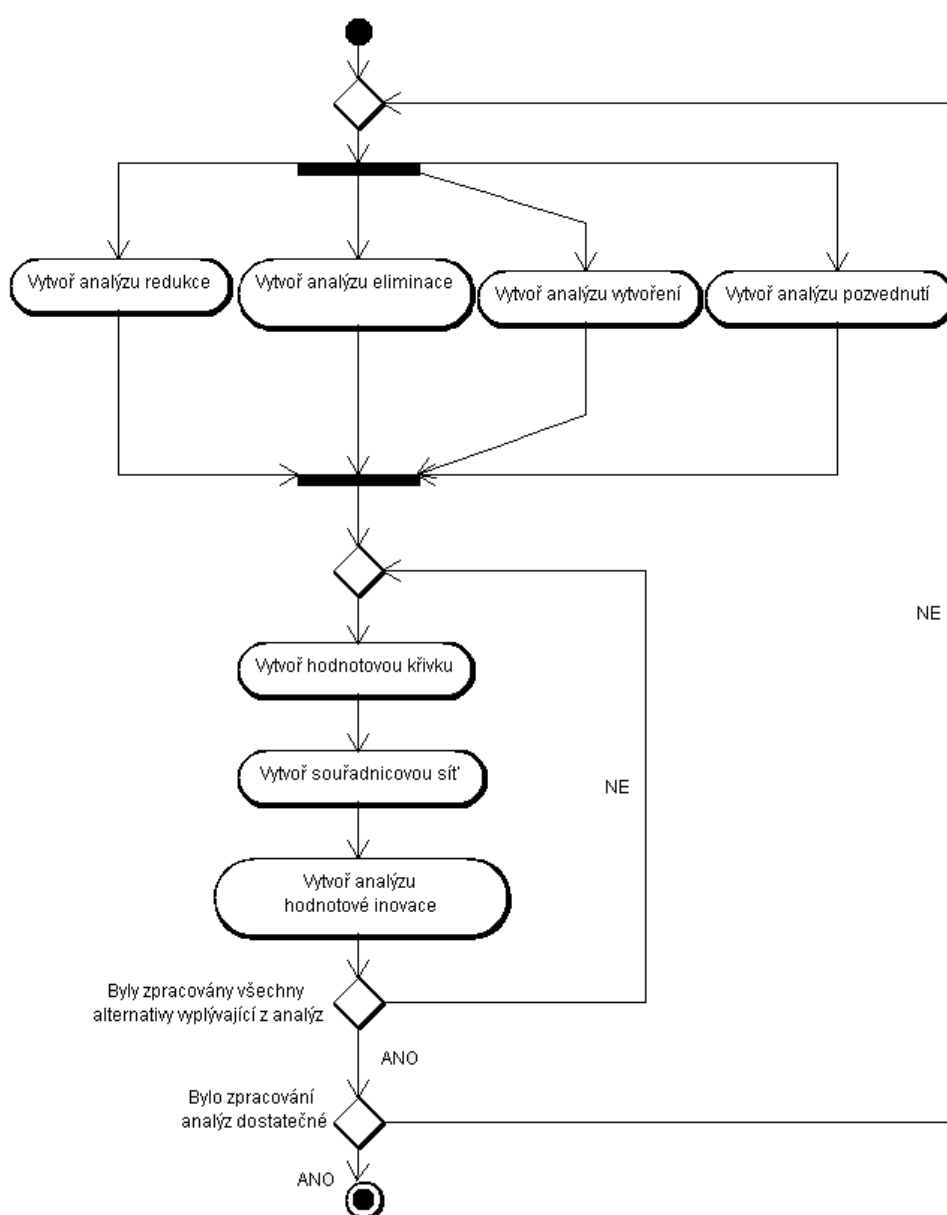


Obr. 5.1 Diagram aktivit procesu vytvoření obrazu strategie

### 5.1.2 Proces systémového rámce čtyř aktivních opatření

Systémový rámec čtyř aktivních opatření je analytický nástroj, který slouží k prolomení rozhodovacího dilematu mezi nízkými náklady a odlišením. Po zanalyzování čtyř aktivních opatření můžeme na jejich základě vytvořit hned několik alternativních hodnotových křivek.

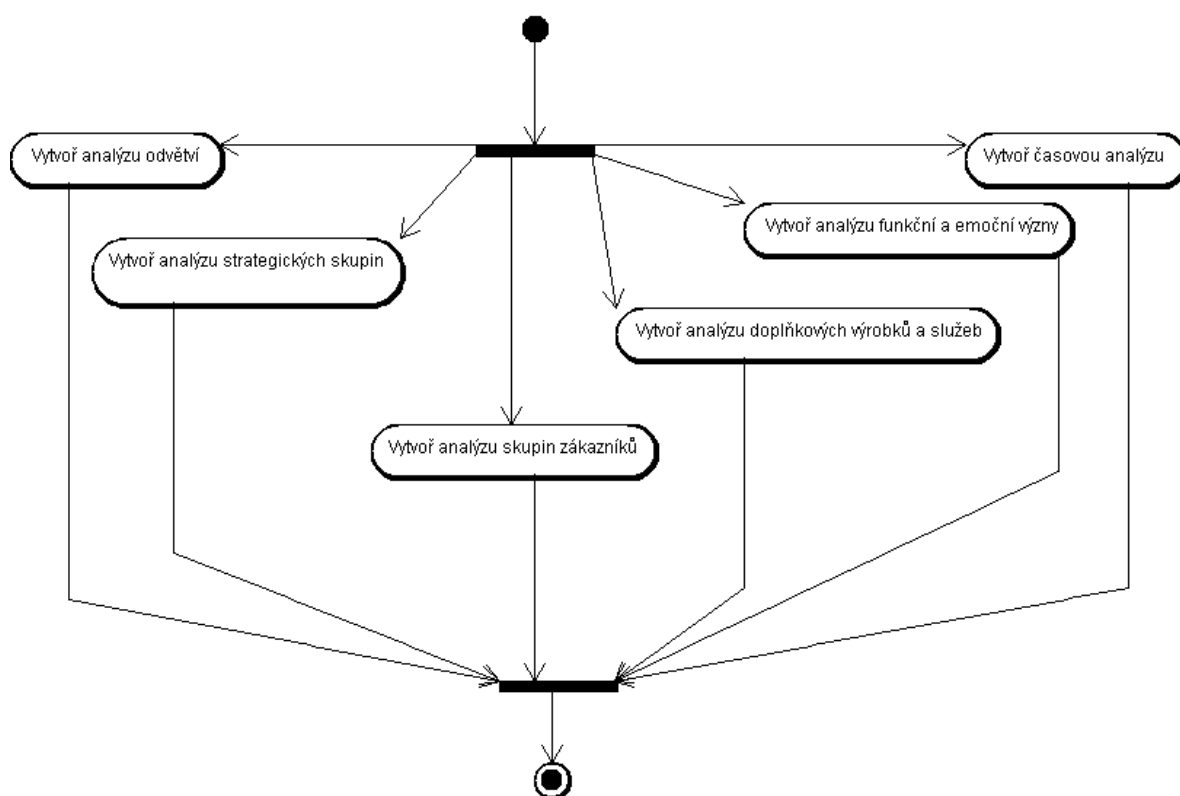
Po jeho aplikování je vhodné vytvořit souřadnicovou síť, která výsledky analýz velmi zpřehlední tím, že názorně ukáže výsledky analýz.



Obr. 5.2 Diagram aktivit pro proces tvorby systémového rámce čtyř aktivních opatření

### 5.1.3 Proces rekonstrukce tržních hranic

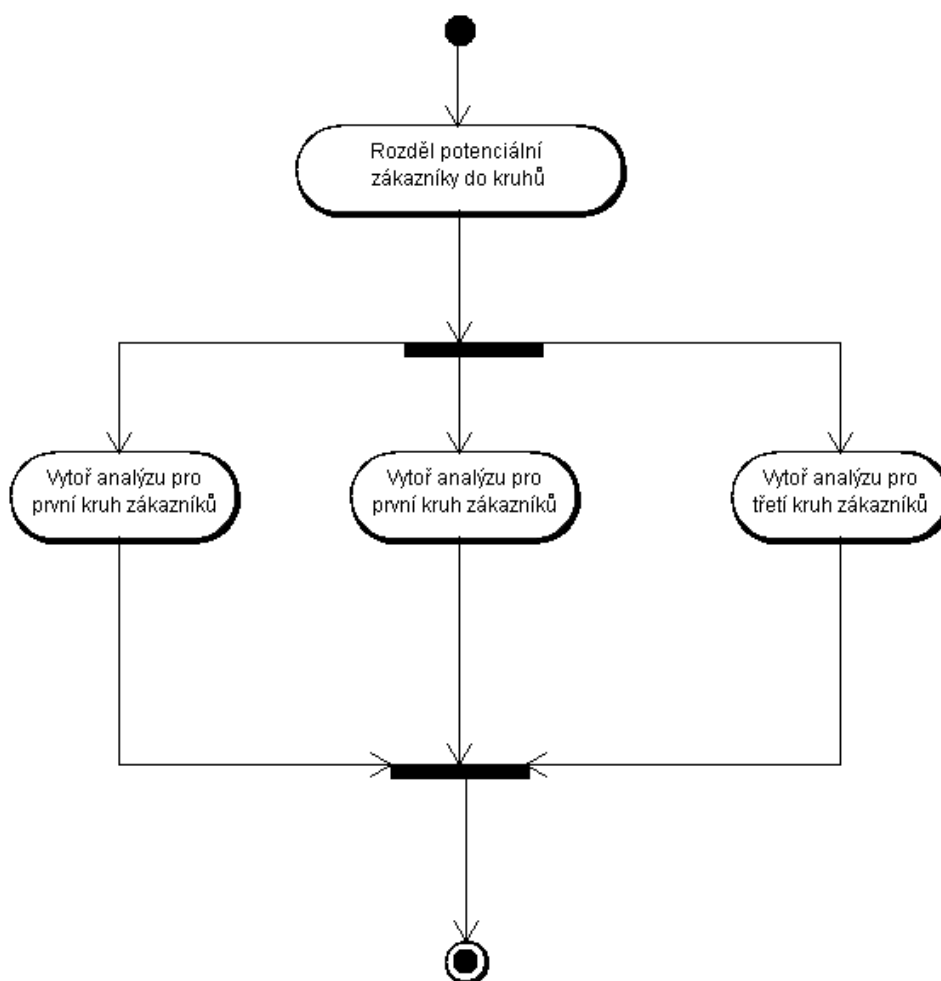
Rekonstrukce tržních hranic je základním předpokladem pro vytvoření nového tržního prostoru. Součástí rekonstrukce tržního prostoru je systémový rámec šesti cest, který nám ukazuje šest různých cest, jak dosáhnout vzniku nového tržního prostoru. Výsledkem aplikování tohoto systémového rámce je velká sousta možností k posunutí hranic trhu. Je tedy velmi obtížné vybrat tu správnou cestu, proto je nutná věnovat vytvořeným analýzám dostatečnou pozornost.



Obr. 5.3 Diagram aktivit procesu rekonstrukce tržních hranic

### 5.1.4 Proces analýzy přesáhnutí dosavadní poptávky

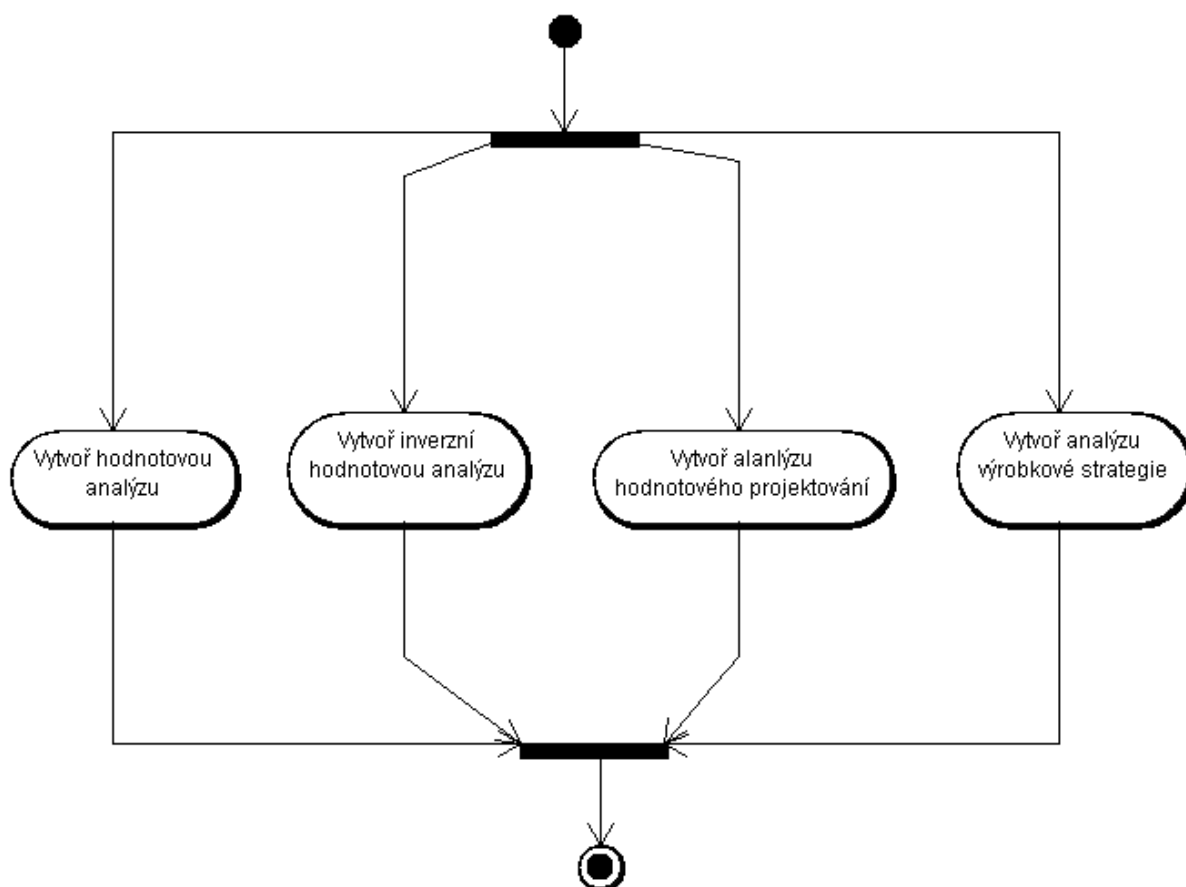
V případě, že se nám podaří objevit nový tržní prostor, musíme zjistit jeho velikost ještě před tím, než se rozhodneme na takový trh vstoupit. V případě, že trh není dostatečně velký, je potřeba zvážit naši investici nutnou pro vstup na daný trh. Jestliže chceme rozšířit uvažovaný okruh zákazníků o nové, potenciální zákazníky, provedeme analýzu přesáhnutí dosavadní poptávky.



Obr. 5.4 diagram aktivit procesu analýzy přesáhnutí aktuální poptávky

### 5.1.5 Proces navýšení hodnoty pro zákazníka

Tradičně pojatý přístup k inovacím se zaměřuje hlavně na zvýšení výkonnosti, prosperity, efektivnosti, komerční úspěšnosti a konkurenceschopnosti. Většinou ale neřeší zvyšování hodnoty pro zákazníka. Tento nedostatek se snaží napravit hodnotový management. Hodnotový management je značně rozsáhlý a kromě jiného se zabývá maximalizací stávající hodnoty produktu pro zákazníka. Další významnou funkcí hodnotového managementu je vytváření nových hodnot pro své zákazníky. Ke své funkci využívá čtyř aplikačních disciplín: hodnotová analýza, inverzní hodnotová analýza, hodnotové projektování a hodnotová výrobní strategie. Hodnotový management prokazuje, že je schopen vytvářet nové produkty, které uspokojují nové potřeby zákazníků. Jeho snahou je vytvořit řadu nových inovací.



Obr. 5.5 Diagram aktivít procesu navýšení hodnoty pro zákazníka

## 6 Závěr

Diplomová práce „Nástroj pro management procesů na platformě SharePoint“ se zabývá vytvořením sady procesů, které slouží jako podpora při hledání nových tržních příležitostí. Stanovili jsme si více cílů. Prvním z nich bylo zmapovat možnosti, které platforma SharePoint poskytuje. Druhým bylo představit základní koncept navrhované aplikace ve formě rolí uživatelů a případů použití. Hlavním cílem bylo navrhnout a vytvořit sadu procesů pro podporu hledání nových tržních příležitostí.

Práci jsme přehledně rozdělili do šesti kapitol. V druhé části jsme stručně popsali možnosti, které platforma SharePoint nabízí. Uvedený seznam či výčet vlastností Microsoft SharePoint v této kapitole rozhodně nelze považovat za kompletní popis platformy SharePoint. Samotný popis nebyl ani smyslem. Zaměřili jsme se zde raději na důležité vlastnosti a funkce, které umožňují základní práci na platformě SharePoint. Některé z nich jsme dále využívali při realizaci naší práce.

V další kapitole jsme představili metodiku Strategie modrého oceánu, kterou publikovali profesori W. Chan Kim a Renée Mauborgne v knize „Strategie modrého oceánu: umění vytvořit si svrchovaný tržní prostor a vyřadit tak konkurenty ze hry“ publikovanou v roce 2005. Tato metoda rozvíjí novou teorii v ekonomickém oboru, zaměřující se na vytvoření nového tržního prostoru. Součástí představení metody uvádíme i příklady firem, které tuto strategii využili ve své vlastní praxi.

Na základě třetí kapitoly jsme v části čtvrté analyzovali a navrhli uživatelské role a případy použití aplikace. Definovali jsme tři různé aktéry – manažer, vedoucí projektu a běžný pracovník. U každého jsme zhodnotili jeho roli v celém systému. Tuto roli jsme rozepsali a vyzdvihli její hlavní činnosti, úkoly a zodpovědnost v rámci celého systému. Pro každého aktéra jsme sestavili diagram případů použití. Při jeho definici jsme vycházeli z dříve formulované role aktéra v systému.

V předposlední kapitole se zabýváme návrhem a implementací procesů použitých v aplikaci. Implementace proběhla na platformě Microsoft SharePoint. Procesy modelujeme pomocí diagramu aktivit.

Navrhli jsme sadu procesů, která slouží jako podpora hledání nových tržních příležitostí. Tyto procesy mohou využít především firmy, které se chtějí vyhnout konkurenčnímu boji a prosadit se na trhu. Jednou z možností jak toho docílit je vytvořit nový produkt, který bude uspokojovat nové potřeby svých zákazníků. Právě k tomuto účelu je možné využít navržené procesy.



# Literatura

- [1] KIM, Chan W. a Renée MAUBORGNE. Strategie modrého oceánu: umění vytvořit si svrchovaný tržní prostor a vyřadit tak konkurenty ze hry. Vyd. 1. Praha: Management Press, 2005, 236 s. ISBN 80-726-1128-3.
- [2] Microsoft SharePoint 2010. MICROSOFT. *Microsoft SharePoint 2010* [online]. © 2012 [cit. 2012-01-09]. Dostupné z: <http://www.microsoft.com/cze/sharepoint/2010/>
- [3] MICROSOFT CORPORATION. SharePoint Server [online]. © 2012 [cit. 2012-01-09]. Dostupné z: <http://office.microsoft.com/cs-cz/sharepoint-server-help/>
- [4] Sharepoint [online]. (c) 2012 [cit. 2012-01-09]. Dostupné z: <http://www.ms-sharepoint-portal.net/>
- [5] GOLDRATT, Eliyahu M. a Jeff COX. Cíl: proces trvalého zlepšování. 2. přeprac. vyd. Praha: InterQuality, 2001, 335 s. ISBN 80-902-7702-0.
- [6] VLČEK, Radim. *Hodnota pro zákazníka*. Vyd. 1. Praha: Management Press, 2002, 443 s. ISBN 80-726-1068-6.
- [7] 3 Strategie Modrého oceánu pro MSP. *3MA547 - Moderní trendy v malém a středním podnikání* [online]. 2011 [cit. 2012-05-21]. Dostupné z: [https://www.ibm.com/developerworks/mydeveloperworks/wikis/home/wiki/W2ee553718f13\\_4825\\_b4e6\\_343b81350b95/page/3%20Strategie%20Modrého%20oceánu%20pro%20MSP?lang=en](https://www.ibm.com/developerworks/mydeveloperworks/wikis/home/wiki/W2ee553718f13_4825_b4e6_343b81350b95/page/3%20Strategie%20Modrého%20oceánu%20pro%20MSP?lang=en)
- [8] ARLOW, Jim a Ila NEUSTADT. *UML 2 a unifikovaný proces vývoje aplikací: objektově orientovaná analýza a návrh prakticky*. Vyd. 1. Překlad Bogdan Kiszka. Brno: Computer Press, 2007, 567 s. ISBN 978-80-251-1503-9.
- [9] Unified Modeling Language. In: *Wikipedia: the free encyclopedia* [online]. San Francisco (CA): Wikimedia Foundation, 16. 4. 2012 [cit. 2012-05-21]. Dostupné z: [http://cs.wikipedia.org/wiki/Unified\\_Modeling\\_Language](http://cs.wikipedia.org/wiki/Unified_Modeling_Language)

# Seznam příloh

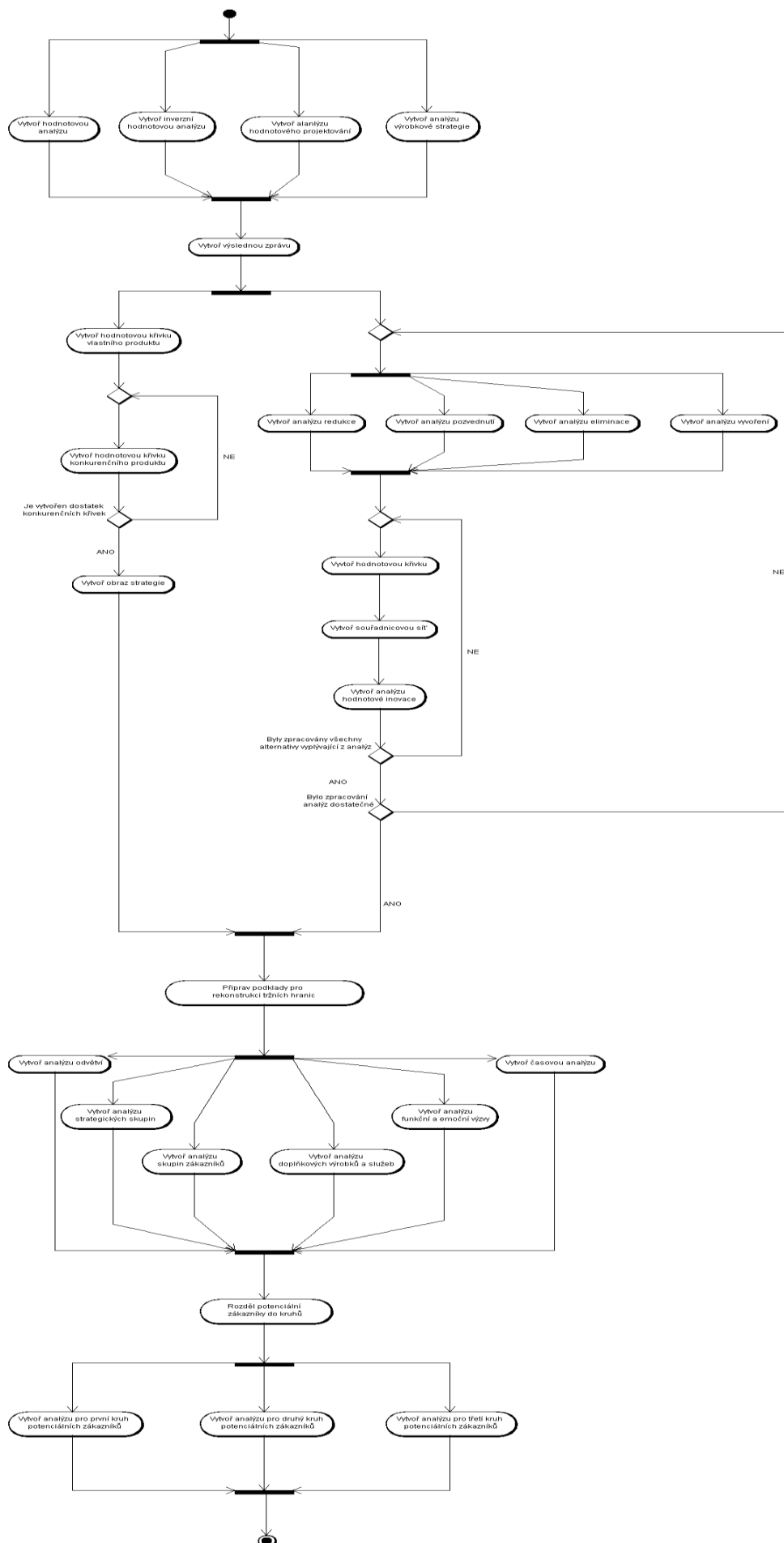
- A.     Struktura dat na přiloženém CD
- B.     Obrázkové přílohy
- C.     CD s ukázkovými kódy

# Příloha A: Struktura dat na přiloženém CD

Obsah přiloženého média:

- *DP.pdf* – PDF soubor s textem diplomové práce
- *Obrázky* – složka se soubory obrázků z přílohy B

## **Příloha B: Obrázkové přílohy**



Obr. B.1 Diagram aktivit procesu hledání nových tržních příležitostí